

Peran Kepemimpinan dan Kedisiplinan Melalui Pengawasan Untuk Meningkatkan Kinerja di Industri Otomotif

Ahmad Nizar Yogatama ⁽¹⁾
Robby Himawan Giri ⁽²⁾

Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang ⁽¹⁾⁽²⁾

nizaryogatama@asia.ac.id ⁽¹⁾

ABSTRACT

This study aims to determine the role of leadership and discipline on performance through supervision at PT. Prosperous with Motor. This is because the company is the official sales and maintenance branch of Honda cars in the Probolinggo and Pasuruan area which has a vision of entering the 10 branches with the most Honda car sales in East Java in 2020. The method used in this research is descriptive and correlational using path analysis. This study uses a questionnaire to get answers about this research from respondents. The population was taken from all employees of PT. Prosperous with Motorcycles as many as 75 people. While the samples obtained in this study were 75 respondents. In this study using a nonprobability sampling technique, namely the census technique. The results showed that leadership and discipline on employee performance through supervision had a positive impact. However, the results achieved were not optimal due to ineffective communication.

Keywords: Leadership; Discipline; Supervision; Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja melalui pengawasan di PT. Sejahtera Bersama Motor. Hal ini karena perusahaan merupakan cabang penjualan dan perawatan resmi mobil Honda di area Probolinggo dan Pasuruan yang memiliki visi yaitu masuk ke dalam jajaran 10 cabang dengan penjualan mobil honda terbanyak di Jawa Timur pada tahun 2020. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan korelasional menggunakan analisis jalur. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan jawaban tentang penelitian ini dari responden. Populasi diambil dari seluruh karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor sebanyak 75 orang. Sedangkan sampel yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu sebanyak 75 responden. Dalam penelitian ini menggunakan Teknik nonprobability sampling yaitu Teknik sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan berdampak positif. Namun, hasil yang dicapai kurang maksimal karena komunikasi yang kurang efektif.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Kedisiplinan; Pengawasan; Kinerja

PENDAHULUAN

PT. Sejahtera Bersama Motor adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang penjualan dan perawatan mobil merk Honda. Perusahaan ini merupakan cabang penjualan dan perawatan resmi mobil Honda di area Probolinggo dan Pasuruan. Seiring dengan permintaan di industri otomotif, maka kebutuhan akan kendaraan roda empat khususnya mobil terus meningkat. Pada tahun akhir tahun 2018 penjualan ritel kendaraan bermotor melaju cukup kencang, tercatat sampai dengan september 2018 sebanyak 851.430 unit atau tumbuh 10.85% dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya (Gaikindo, 2018; Darma dan Noviana, 2020; Priskila dan Darma, 2020; Shavitri dan Darma, 2020; Sudiwedani dan Darma, 2020; Premawati, 2017; Murti dan Darma, 2021; Yong dan Darma, 2020; Rivaldo et al., 2021).

PT. Sejahtera Bersama Motor mempunyai visi yakni masuk ke dalam jajaran 10 cabang dengan penjualan mobil honda terbanyak di Jawa Timur pada tahun 2020, visi inilah yang ingin diterapkan di seluruh jajaran perusahaan bahwa untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat secara terus-menerus akan suatu produk tidaklah mudah, maka dari itu PT. Sejahtera Bersama Motor selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dan purna jual, menjaga kelancaran pengiriman unit serta selalu mengedepankan pelayanan yang baik. PT. Sejahtera Bersama Motor memiliki misi untuk memberikan kepuasan pelayanan untuk konsumen dan calon konsumen mulai dari sebelum penjualan hingga setelah penjualan. Untuk itu PT. Sejahtera Bersama Motor selalu berusaha menciptakan pelayanan bermutu untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan calon konsumen melalui jaringan distribusi yang kuat dan luas. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya dealer dan bengkel resmi Honda yang tersebar di wilayah Jawa Timur umumnya membantu distribusi kendaraan serta pelayanan yang semakin baik.

Kinerja karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor yang maksimal sangatlah diharapkan oleh perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja maksimal, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat mencapai visinya yaitu masuk ke dalam jajaran 10 cabang dengan penjualan mobil Honda di Jawa Timur pada tahun 2020. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien, Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Tabel 1.
Data Penjualan Mobil Berbagai Merek Tahun 2017 – 2018

No	Merek	2017 (unit)	2018 (unit)
1	Toyota	29.868	31.605
2	Daihatsu	14.314	16.219
3	Honda	14.365	12.675
4	Mitsubishi Motors	5.868	14.077
5	Suzuki	9.747	10.509
6	Mitsubishi Fuso	2.610	3.842
7	Hino	2.357	3.474
8	Isuzu	1.438	1.843
9	Wuling	-	1.345
10	Datsun	1.262	635
11	Nissan	1.339	288
12	Mazda	424	501
13	Ud Trucks	206	251
14	BMW	149	105
15	Chevrolet	220	176
16	Lexus	127	104
17	Hyundai	151	122
18	Tata	55	91
19	Scania	68	56
20	Dfsk	-	64
21	Lannya	167	158
	Total	84.735	98.140

Sumber: Gaikindo, 2018

Kinerja karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien berupa tercapainya target penjualan mobil baru dan berkurangnya jumlah keluhan konsumen dalam setiap bulanya. Hasil wawancara dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa terdapat indikasi belum optimalnya kinerja karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor yang dapat dilihat berdasarkan menurunnya daya jual karyawan. Masalah ini terutama dialami oleh karyawan bagian *sales* yang menangani penjualan unit mobil baru. Menurunnya penjualan di bagian sales menyebabkan proses penjualan cabang berkurang dari target penjualan. Rendahnya etos kerja yang ditunjukkan para pegawai PT. Sejahtera Bersama Motor diduga terkait dengan kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan selama ini. Hal ini kemudian ditambah dengan permasalahan lain yaitu suasana kerja di PT. Sejahtera Bersama Motor kurang baik karena masih ada karyawan yang santai pada saat jam kerja.

Dengan permasalahan yang terjadi tersebut, terdapat indikasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Untuk mengatasi permasalahan yang tengah terjadi tersebut, PT. Sejahtera Bersama Motor menggunakan model kepemimpinan persuasif dimana pimpinan menggunakan pendekatan dengan cara mengajak dan membujuk karyawan agar dapat bekerja semaksimal mungkin. Bentuk kebijakan pimpinan ini dilakukan dengan cara selalu memberikan arahan dan motivasi setiap minggu sekali kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Sebagai tambahan, perusahaan telah menerapkan disiplin kerja yang baik bagi karyawan dengan berbagai aturan yang ada seperti absensi bagi karyawan yang dilaksanakan setiap hari, penetapan jam kerja bagi karyawan dan adanya target yang diberikan kepada karyawan disertai dengan insentif dan bonus. Namun, pada pelaksanaannya masih banyak karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan standar disiplin yang ada pada perusahaan seperti masih sering terlambat masuk dan masih banyak karyawan yang bekerja belum sesuai target, sehingga membutuhkan perhatian khusus bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

Untuk menjembatani permasalahan kepemimpinan dan kedisiplinan yang dianggap kurang efektif, maka perusahaan menerapkan pengawasan kerja bagi karyawan melalui kebijakan laporan kerja harian, mingguan dan bulanan yang wajib diserahkan karyawan kepada pihak manajemen perusahaan. Secara khusus, bagi *salesman* yang bertugas di lapangan telah dibekali dengan *mobile phone* yang disertai dengan aplikasi GPS sehingga mempermudah pimpinan perusahaan untuk memantau posisi karyawan saat jam kerja. Namun, penting untuk dipahami bahwa pengawasan yang efektif membutuhkan komitmen dan pengalaman dari pengawas itu sendiri agar benar-benar mampu menciptakan kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan (Jimoh et al., 2017; Moin et al., 2020; Kolo dan Darma, 2020; Kusuma dan Darma, 2020; Darma et al., 2019; Narolita dan Darma, 2018; Handayani dan Darma, 2018; Dewi dan Darma, 2019; Handayani dan Darma, 2021; Yanti dan Darma, 2020; Karniawati dan Darma, 2021; Utomo dan Darma, 2020; Kusnadi dan Darma, 2018; Ferdiana dan Darma, 2019; Juzer dan Darma, 2019). Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana peran dari kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja melalui pengawasan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok (Moeljono, 2003; Asri & Darma, 2020; Wiandari & Darma, 2017, Angka & Darma, 2016). Menurut Moeljono (2003)

kepemimpinan memiliki beberapa indikator diantaranya yaitu (1) kemampuan pimpinan mengambil keputusan yang tepat; (2) pimpinan memberikan motivasi pada karyawan; (3) kemampuan komunikasi dengan karyawan perusahaan; (4) kemampuan mengendalikan bawahan dengan baik; (5) kemampuan pimpinan dalam menjalankan tugas dan wewenangnya.

Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku (Hartatik, 2014). indikator kedisiplinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu (1) pelaksanaan disiplin kerja; (2) aplikasi disiplin pada penggunaan sarana kerja; (3) tanggung jawab pekerjaan; (4) bentuk disiplin kerja pada perusahaan.

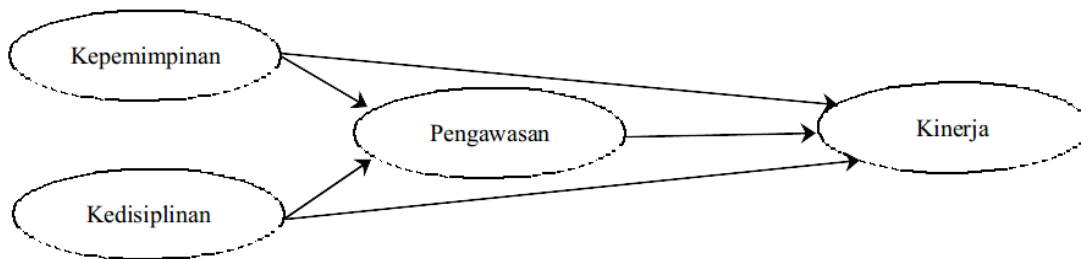
Pengawasan

Pengawasan adalah cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi (Handoko, 2003). Indikator pengawasan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu (1) akurasi kegiatan karyawan pada laporan; (2) penggunaan teknologi sebagai salah satu cara pengawasan objektif; (3) fleksibilitas pengawasan pada perusahaan; (4) sikap karyawan dengan penerapan pengawasan oleh perusahaan.

Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2013; Dewi dan Darma, 2017; Widiari dan Darma, 2017; Rusmahadewi dan Darma, 2018; Widiatmika dan Darma, 2018;). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu (1) ukuran kinerja dari kualitas kerja; (2) ukuran kinerja dilihat dari kuantitas hasil kerja; (3) tanggung jawab pekerjaan; (4) tentang ukuran kinerja dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas.

Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan korelasional menggunakan analisis jalur. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan jawaban tentang penelitian ini dari responden. Populasi diambil dari seluruh karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor sebanyak 75 orang. Sedangkan sampel yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu sebanyak 75 responden. Dalam penelitian ini menggunakan Teknik nonprobability sampling yaitu Teknik sensus. Sebelum dilakukan langkah pengumpulan data, instrumen harus diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sesuai dengan metode penelitian yang digunakan, analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan bantuan software SPSS 16.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas Instrumen Penelitian

Validitas instrumen penelitian untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2. Semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan telah valid karena nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel yaitu 0.229.

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung	Keterangan
Kepemimpinan	Item 1	0.864	Valid
	Item 2	0.622	Valid
	Item 3	0.846	Valid
	Item 4	0.725	Valid
	Item 5	0.803	Valid
Kedisiplinan	Item 1	0.817	Valid
	Item 2	0.928	Valid
	Item 3	0.832	Valid

Variabel	Item	r-hitung	Keterangan
	Item 4	0.812	Valid
Pengawasan	Item 1	0.731	Valid
	Item 2	0.861	Valid
	Item 3	0.880	Valid
	Item 4	0.877	Valid
Kinerja	Item 1	0.724	Valid
	Item 2	0.853	Valid
	Item 3	0.688	Valid
	Item 4	0.760	Valid
	Item 5	0.818	Valid

Sumber: Data diolah, 2020.

Semua variabel dalam penelitian ini reliabel karena memiliki nilai alpha diatas 0,6 yang dapat dilihat pada Tabel 3.

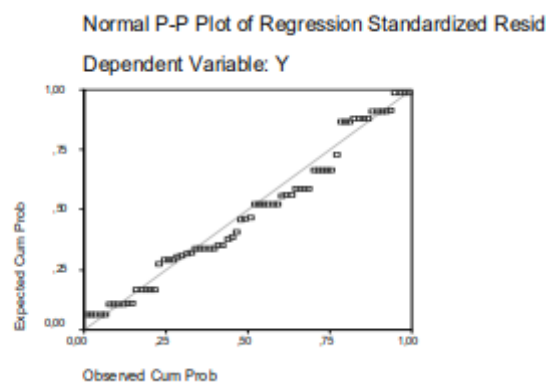
Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0.809	Reliabel
Kedisiplinan	0.837	Reliabel
Pengawasan	0.836	Reliabel
Kinerja	0.808	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2020.

Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini ditunjukkan melalui Gambar 2 menggunakan *scatterplot*. Dimana dalam gambar tersebut titik-titik mengikuti garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan data penelitian memenuhi asumsi normalitas atau data penelitian normal.



Gambar 2. Uji Normalitas

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan suatu keadaan dimana terjadi satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$. Pada penelitian ini uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4, dimana semua variabel tidak memiliki multikolinieritas.

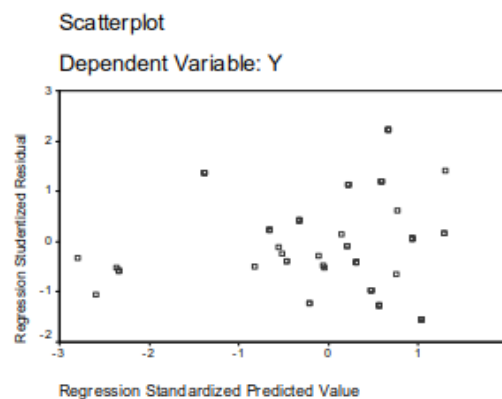
Tabel 4. Uji Multikolinieritas

Variabel	VIF	Keterangan
Kepemimpinan	8.609	Bebas Multikolinieritas
Kedisiplinan	6.312	Bebas Multikolinieritas
Pengawasan	8.168	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data diolah, 2020.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model penelitian terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model penelitian yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 3. Dalam gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik menyebar tidak beraturan dan tidak membentuk suatu pola, sehingga dapat dikatakan model regresi yang diajukan terhindar dari heteroskedastisitas.



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Hipotesis

Uji Pengaruh Langsung

Hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap pengawasan.

Model persamaan :

$$\text{Pengawasan} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1$$

Dari model persamaan didapat hasil sebagai berikut:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,937 ^a	,878	,874	1,05

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,854	,888		-3,213	,002
	X1	,653	,102	,626	6,387	,000
	X2	,333	,098	,332	3,392	,001

a. Dependent Variable: Z

Dari hasil perhitungan persamaan pertama di dapat model persamaan sebagai berikut :

$$Z = -2.854 + 0.653 X_1 + 0.333 X_2 \text{ atau } Z = 0.626 X_1 + 0.332 X_2$$

Dari hasil uji hipotesis I diketahui masing-masing variabel penelitian berpengaruh terhadap terikatnya maka dapat disimpulkan ada pengaruh secara langsung variabel kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap pengawasan.

Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan.

Model persamaan :

$$\text{Kinerja karyawan} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon_2$$

Dari model persamaan didapat hasil sebagai berikut:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,958 ^a	,918	,914	,80	2,034

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,367	,721		6,059	,000		
	X1	,442	,098	,462	4,529	,000	,116	8,609
	X2	,220	,080	,239	2,740	,008	,158	6,312
	Z	,261	,091	,284	2,860	,006	,122	8,168

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil hasil perhitungan persamaan didapat model persamaan sebagai berikut :

$$Y = 4.367 + 0.442 X1 + 0.220 X2 + 0.261 X + \epsilon_2 \text{ atau}$$

$$Y = 0.462 X1 + 0.239 X2 + 0.284 Z$$

Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Apa yang dilakukan analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan variabel ini. Pada penelitian ini telah dirumuskan hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel.

Dari kerangka konsep penelitian yang ada pada Gambar 2, dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan sehingga membentuk sistem persamaan. Sistem persamaan ini ada yang menamakan sistem persamaan simultan atau model struktural sebagai berikut :

$$1. \text{Pengawasan} = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \epsilon_1$$

$$2. \text{Kinerja Karyawan} = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 Z + \epsilon_2$$

Dalam analisis path, di samping ada pengaruh langsung juga terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Koefisien pi dinamakan koefisien path pengaruh langsung.

Untuk menghitung besarnya pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dihitung dengan cara (1) Pengaruh langsung kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap pengawasan = P1; (2) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan ke kinerja karyawan melalui pengawasan = P1 x P3; (3) Pengaruh tidak langsung kedisiplinan terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan = P2 x P3; (4) Pengaruh total dihitung dengan menjumlah pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung.

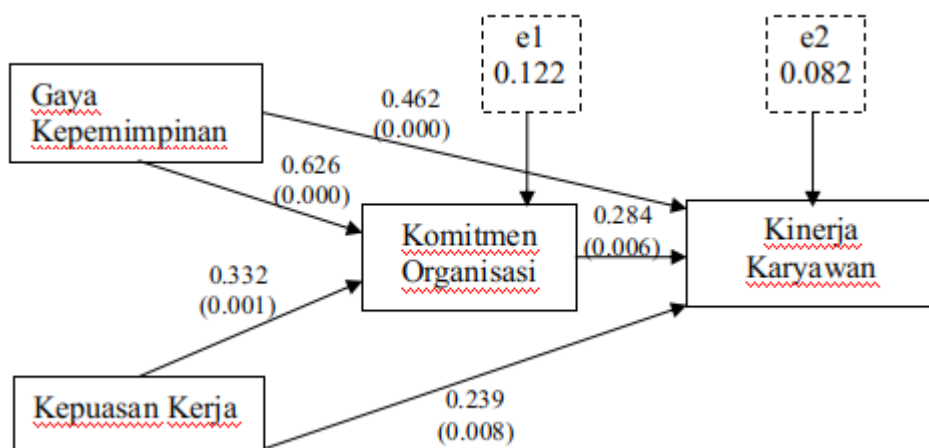
Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, dapat disusun model lintas pengaruh sebagai berikut. Model lintasan ini disebut analisis path, dimana pengaruh error ditentukan sebagai berikut :

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R^2_i}$$

$$P_{e2} = \sqrt{1 - R^2_2} = \sqrt{1 - 0.918} = 0.082$$

$$P_{e1} = \sqrt{1 - R^2_1} = \sqrt{1 - 0.878} = 0.122$$

Dengan demikian dapat ditentukan besarnya pengaruh masing-masing dari jalur persamaan yang dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil Uji Analisis Path

Dari hasil analisis maka selanjutnya akan dilakukan uji validitas model di dalam analisis path, yaitu dengan menggunakan koefisien determinasi dan theory trimming.

1) Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan formula sebagai berikut :

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Dari hasil perhitungan dapat ditentukan koefisien determinasi total sebagai berikut :

$$R^2_m = 1 - (0.122)^2 - (0.082)^2 = 0.978$$

Hasil tersebut dapat diketahui bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 0.978 atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 97.8% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya sebesar 2.2% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model dan error.

2) Theory Trimming

Uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah dengan persamaan Regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien Regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori trimming, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

Dari hasil analisis diketahui bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan bermakna terhadap kinerja karyawan, pengawasan berpengaruh positif dan bermakna ke kinerja karyawan, serta kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif ke pengawasan.

Dengan demikian secara langsung dan tidak langsung variabel bebas kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh ke kinerja karyawan.

Pengaruh langsung :

$$a) X_1 = 0,626$$

$$b) X_2 = 0,333$$

Pengaruh tidak langsung :

$$X_1 \rightarrow Y = (0.462 \times 0.284) = 0.131$$

$$X_2 \rightarrow Y = (0.239 \times 0.284) = 0.067$$

Dari perhitungan di atas diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh dominan dominan secara langsung antara kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap pengawasan, dimana kepemimpinan sebagai variabel dominan dengan nilai beta terbesar yaitu 0,462.

Kepemimpinan yang diterapkan di PT. Sejahtera Bersama Motor ternyata memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ini menjelaskan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan mampu meningkatkan karyawan sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi kerja. Semua item kepemimpinan dalam penelitian ini berhasil menunjukkan keterkaitannya dengan kinerja karyawan diantaranya yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi karyawan, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan dan tanggung jawab memberikan dampak pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dari perusahaan. Kemampuan mengambil keputusan ini berhasil mengungkapkan bahwa selama ini

pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin sudah sesuai dengan situasi dan kondisi sehingga karyawan merasa nyaman dan dapat menerima pengambilan keputusan tersebut. Keputusan ini adalah memberikan motivasi kepada karyawan serta melakukan bujukan untuk selalu meningkatkan kinerja sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi kinerja, dimana pada akhirnya yang diuntungkan dalam situasi ini adalah perusahaan dan individu karyawan itu sendiri. Selanjutnya adalah kemampuan memotivasi karyawan, hal ini menunjukkan bahwa memotivasi karyawan tidak perlu membutuhkan keterampilan khusus oleh pemimpin, cukup memahami momentum dan situasi serta kondisi dari karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor maka motivasi yang diberikan oleh pemimpin dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Selain itu, kemampuan komunikasi menjelaskan tentang keterampilan yang baik telah diterapkan oleh pemimpin dalam memberikan bujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Terakhir yaitu kemampuan mengendalikan bawahan dan tanggung jawab yang bisa memberikan dampak pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dari perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa PT. Sejahtera Bersama Motor sedang melaksanakan *continuous improvement*. Ketika pemimpin menerapkan kebijakan-kebijakan yang harus dipatuhi oleh karyawan, masih banyak karyawan yang menunjukkan etos kerja yang tidak seharusnya seperti, sering telatnya masuk kerja hingga target yang tidak tercapai. Namun, perlu dipahami bahwa kebijakan tersebut sejatinya memiliki tujuan agar karyawan memiliki tanggung jawab, disatu sisi pemimpin mampu mengendalikan karyawan melalui kebijakan yang telah diterapkan.

Penelitian ini sejatinya berhasil membuktikan bahwa PT. Sejahtera Bersama Motor memiliki pimpinan yang mampu untuk mengendalikan bawahannya sehingga mereka memahami tanggung jawab masing-masing dengan baik. Selain itu, kondisi ini bisa diterima dengan baik oleh karyawan. Hal ini terbukti dengan tidak adanya karyawan yang melakukan protes atau komplain tentang pekerjaan yang diberikan sehari-hari. Penelitian ini juga didukung oleh peneliti lain bahwasanya kepemimpinan memang memiliki dampak yang nyata terhadap kinerja karyawan (Bana, 2016a; Firman Hakim, 2018; Hasibuan, 2018a; Hindriari, 2018a; Indriyaningrum et al., 2017a; Jufrizen & Lubis, 2020a; Nurdiana et al., 2017a). Mereka mengatakan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Tentunya kepemimpinan ini sudah tepat dengan situasi dan kondisi dari karyawan, dimana kesesuaian inilah yang menjadi dasar kinerja mengalami peningkatan. Walaupun dalam beberapa penelitian dikatakan pengaruh dari kepemimpinan tidak selalu mampu memberikan dampak nyata atau dampaknya tidak terlihat (Sapitri, 2019a).

Selanjutnya yaitu pengaruh antara kedisiplinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memang menyebutkan bahwa variabel kedisiplinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh positif tersebut menjelaskan bahwa setiap perubahan kedisiplinan akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Kinerja yang dimaksud yaitu karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu melalui pemanfaatan sarana yang disediakan oleh PT. Sejahtera Bersama Motor demi memberikan pelayanan yang terbaik terhadap konsumen. Selain itu, karyawan juga memiliki tanggung jawab dan taat terhadap peraturan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini kemudian menjawab bahwa, jika selama ini kinerja karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien berupa tercapainya target penjualan mobil baru dan berkurangnya jumlah keluhan konsumen dalam setiap bulannya, maka terbukti memang telah berjalan efektif dan efisien.

Hasil wawancara dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa terdapat indikasi belum optimalnya kinerja karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor yang dapat dilihat berdasarkan menurunnya daya jual karyawan. Indikasi ini nyatanya tidak terbukti karena karyawan sejatinya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, walaupun kemudian masalah ini terutama dialami oleh karyawan bagian *sales* yang menangani penjualan unit mobil baru. Menurunnya penjualan di bagian sales menyebabkan proses penjualan cabang berkurang dari target penjualan. Namun, jika dilihat dari hasil penelitian ini, penurunan daya jual oleh bagian *sales* ternyata tidak semata-mata berasal dari kinerja, akan tetapi kebijakan dan peraturan yang berlaku di perusahaan juga memiliki andil, sehingga kedepan perlu melakukan perbaikan sehingga kinerja yang diharapkan perusahaan bisa dicapai secara optimal oleh bagian *sales*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang memang mengatakan bahwa kedisiplinan memang memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, karena ketaatan karyawan terhadap kebijakan perusahaan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena penyusunan kebijakan selalu berasal dari permasalahan dilapangan terkait dengan kinerja, sehingga jika secara konsisten karyawan menaati kebijakan yang sudah dilaksanakan maka kinerja yang diharapkan mampu tercapai secara optimal (David & Dewi, 2017b; Fitriano, Lumbantobing, Agustina, Munthe, et al., 2020; Yuwanda & Nugroho, 2020a).

Selanjutnya adalah pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa pengawasan memang berdampak terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengandung arti bahwa semakin baik pengawasan yang diberikan perusahaan akan membuat kinerja karyawan semakin baik. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa

pengawasan yang diterapkan perusahaan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, terbukti dengan tidak adanya keluhan karyawan dalam menerima model pengawasan yang diterapkan perusahaan (Kolim et al., 2020a; Nugraheni et al., 2014a).

Terakhir yaitu terkait dengan pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berperan dalam memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Untuk membahas ini, maka perlu dijabarkan sebagai berikut, jika kinerja karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor selama ini diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien berupa tercapainya target penjualan mobil baru dan berkurangnya jumlah keluhan konsumen dalam setiap bulannya. Dalam hal ini, pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sudah baik, hanya teknis dilapangan yang perlu ditingkatkan. Hal ini karena pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan saat ini belum bisa diterima dengan baik oleh karyawan sehingga yang dibutuhkan agar dapat ditingkatkan yaitu dengan melakukan komunikasi kepada karyawan antara pimpinan dan karyawan.

Hasil wawancara dengan pihak manajemen sejatinya juga menunjukkan bahwa terdapat indikasi belum optimalnya kinerja karyawan PT. Sejahtera Bersama Motor yang dapat dilihat berdasarkan menurunnya daya jual karyawan. Masalah ini terutama dialami oleh karyawan bagian *sales* yang menangani penjualan unit mobil baru. Menurunnya penjualan di bagian *sales* menyebabkan proses penjualan cabang berkurang dari target penjualan. Rendahnya etos kerja yang ditunjukkan para pegawai PT. Sejahtera Bersama Motor diduga terkait dengan kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan selama ini. Hal ini kemudian ditambah dengan permasalahan lain yaitu suasana kerja di PT. Sejahtera Bersama Motor kurang baik karena masih ada karyawan yang santai pada saat jam kerja. Penerapan kepemimpinan hingga menimbulkan suasana kerja yang kurang baik merupakan masalah komunikasi yang harus diselesaikan. Hal ini karena ketidaksesuaian kepemimpinan dengan karyawan seringkali timbul berdasarkan minimnya komunikasi, dimana dalam penelitian ini tampak pengawasan yang dilakukan sudah baik dan dilapangan banyak karyawan yang merasa tidak sesuai sehingga dinilai kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai walaupun pemimpin sudah berusaha untuk menerapkan kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan situasi dan kondisi di PT. Sejahtera Bersama Motor. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang mengatakan hal serupa (Ginting, 2018; Katidjan et al., 2017).

Untuk mengatasi permasalahan yang tengah terjadi tersebut, PT. Sejahtera Bersama Motor berinisiatif untuk menggunakan model kepemimpinan persuasif dimana pimpinan menggunakan pendekatan dengan cara mengajak dan membujuk karyawan agar dapat bekerja

semaksimal mungkin. Bentuk kebijakan pimpinan ini dilakukan dengan cara selalu memberikan arahan dan motivasi setiap minggu sekali kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Sebagai tambahan, perusahaan telah menerapkan disiplin kerja yang baik bagi karyawan dengan berbagai aturan yang ada seperti absensi bagi karyawan yang dilaksanakan setiap hari, penetapan jam kerja bagi karyawan dan adanya target yang diberikan kepada karyawan disertai dengan insentif dan bonus. Namun, pada pelaksanaannya masih banyak karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan standar disiplin yang ada pada perusahaan seperti masih sering terlambat masuk dan masih banyak karyawan yang bekerja belum sesuai target, sehingga membutuhkan perhatian khusus bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Hal ini sejatinya terjadinya bukan karena ketidaksesuaian dalam penerapan kepemimpinan, akan tetapi lebih kepada komunikasi yang diberikan pemimpin kepada karyawan terkait dengan kebijakan yang ada sejatinya akan berdampak baik bagi masa depan perusahaan sehingga juga akan membawa dampak baik bagi karyawan secara panjang, namun komunikasi ini sepertinya belum dipahami oleh karyawan bahwa kebijakan tersebut akan membawa dampak positif secara jangka panjang.

Untuk menjembatani permasalahan kepemimpinan dan kedisiplinan yang dianggap kurang efektif, maka perusahaan menerapkan pengawasan kerja bagi karyawan melalui kebijakan laporan kerja harian, mingguan dan bulanan yang wajib diserahkan karyawan kepada pihak manajemen perusahaan. Secara khusus, bagi *salesman* yang bertugas di lapangan telah dibekali dengan *mobile phone* yang disertai dengan aplikasi GPS sehingga mempermudah pimpinan perusahaan untuk memantau posisi karyawan saat jam kerja. Namun, penting untuk dipahami bahwa pengawasan yang efektif membutuhkan komitmen dan pengalaman dari pengawas itu sendiri agar benar-benar mampu menciptakan kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan (Jimoh et al., 2017; Moin et al., 2020). Komitmen dan pengalaman yang dimiliki oleh pemimpin sebagai pengawas di PT. Sejahtera Bersama Motor selama ini menjadi paradox karena rotasi atau pergantian pemimpin dilakukan tanpa tenggang waktu yang jelas sehingga terjadi gap komitmen dan pengalaman oleh pemimpin sebagai pengawas yang mengakibatkan penerapan kebijakan dan komunikasi yang dibangun antara pemimpin sebagai pengawas dan karyawan kurang efektif dan efisien. Terlebih dari hal tersebut, karyawan mulai merasa tidak nyaman dengan situasi dan kondisi ini sehingga menyebabkan keterlambatan kerja dan hal-hal negatif lainnya, walaupun dalam kenyataannya pemimpin sudah melakukan berbagai kebijakan untuk menanggulangi permasalahan ini.

PENUTUP

Penelitian ini berhasil menjawab tujuan penelitian terkait dengan peran kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja melalui pengawasan. Bahwasanya kinerja mengalami peningkatan, walaupun dalam kenyataannya terjadi permasalahan pada bagian komunikasi sehingga menimbulkan ketidaknyamanan hingga menurunnya etos kerja karyawan. Terlebih dari itu, *output* yang dihasilkan masih dalam kondisi stabil sehingga bisa dikatakan bahwa pengawasan yang dilakukan sudah berada dalam kondisi yang baik, namun perlu untuk dilakukan perbaikan secara berkelanjutan, terutama melakukan komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan. Saran bagi peneliti selanjutnya adalah perlu menambahkan variabel komunikasi, kepuasan kerja serta komitmen yang kemudian dikaitkan dengan kepemimpinan serta kedisiplinan karena terdapat indikasi bahwa komunikasi yang kurang efektif menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan komitmen oleh karyawan di PT. Sejahtera Bersama Motor.

DAFTAR PUSTAKA

- Angka, A.T., and Darma, G.S. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Satisfaction, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **13** (1): 78-91.
- Asri, A. A. S. M. A. N., & Darma, G. S. (2020). Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. *International Journal of Business, Economics & Management*, (1): 93-100. <https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.135>.
- Bana, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemeditasi, *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, **3** (1): 1–16.
- David, D., & Dewi, M. F. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bengkel Mobil Permaisuri Autoshop Pekanbaru Tahun 2013-2017, *Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen*, **5** (3): 373–382.
- Darma, G.S., & Noviana, I.P.T. (2020). Exploring Digital Marketing Strategies during the New Normal Era in Enhancing the Use of Digital Payment. *Jurnal Mantik*, **4**(3), 2257-2262. <https://doi.org/10.35335/mantik.Vol4.2020.1084.pp2257-2262>.
- Darma, G.S., Wicaksono, K., Sanica, I.G., and Abiyasa, A.P. (2019). Faktor Kompensasi dan Strategi Gojek Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Para Driver, *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI*, **6** (3): 232-244.
- Dewi, A.A.I.S., and Darma, G.S. (2017). Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (1): 1-18.
- Dewi, M.V.K., and Darma, G.S. (2019). The Role of Marketing & Competitive Intelligence In Industrial Revolution 4.0, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **16** (1): 1-12.
- Firman Hakim, A. (2018). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada Banjarmasin Post Group), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, **62** (2): 131–140.
- Ferdiana, A.M.K., and Darma, G.S. (2019). Understanding Fintech Through Go-Pay, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, **4** (2): 257-260.
- Fitriano, A., Lumbantobing, B. S., Agustina, A., Munthe, S., & Damanik, E. P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indostar Sukses Mandiri Medan, *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, **3** (2): 63–70. <https://doi.org/10.46880/32>
- Gaikindo. (2018). *Pasar Mobil Domestik, Ritel Januari-Oktober 2018 Naik 10,4 Persen*. www.gaikindo.or.id. <https://www.gaikindo.or.id/pasar-mobil-domestik-ritel-januari->

oktober-2018-naik-104-persen/

- Ginting, N. B. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sekar Mulia Abadi Medan, *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, **3** (02): 130–139.
- Handoko, H. (2003). *Manajemen* (2nd ed.). BPFE.
- Handayani, L.P.D.S., & Darma, G. S. (2021). Pengaruh Kebijakan Pemeriksaan, Kebijakan Akses Informasi Keuangan dan Forensik Digital terhadap Kualitas Pemeriksaan Pajak. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, *6*(3), 1260-1272.
<http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i3.1142>
- Handayani, K.A.T., and Darma, G.S. (2018). Firm Size, Business Risk, Asset Structure, Profitability, and Capital Structure, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (2): 48-57.
- Hartatik, I. P. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Laksana.
- Hasibuan, S. M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, **1** (1): 71-80–80.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hindriari, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Murni Sentosa Bekasi. *KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, **6** (3): 1–13. <https://doi.org/10.32493/jk.v6i3.y2018.p1-13>.
- Indriyaningrum, K., Sutomo, Y., & Azis, M. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Bengkel Mobil Plat H di Auto Station Semarang, *Jurnal Bingkai Ekonomi*, **2** (2): 25–35.
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Suleiman, S., & Isa, R. (2017). Influence of supervision on labour productivity on construction sites in Abuja-Nigeria, *Independent Journal of Management & Production*, **8** (1): 064–081. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i1.523>
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, **3** (1): 41-59–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>.
- Juzer, J., and Darma, G.S. (2019). Strategic Supply Chain Management in the Era of Industry Revolution 4.0 : A Study of Textile Industry in Bali, *Jurnal Manajemen Bisnis*, **16** (3): 1-16.
- Karniawati, N.P.A., Darma, G. S., Mahyuni, L.P., & Sanica, I.G. (2021). COMMUNITY PERCEPTION OF USING QR CODE PAYMENT IN ERA NEW NORMAL. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, *18*(1), 3986-3999.

- Katidjan, P. S., Pawirosumarto, S., & Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan, *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, **7** (3): 224-241.
- Kusuma, P. O., & Darma, G. S. (2020). Mobile Payment Transaction on MSMEs. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, **7**(3), 104-109. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n3.926>.
- Kusnadi, D.S., and Darma, G.S. (2018). Menakar Implementasi Green Marketing Pada Usaha Kecil Menengah, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (1): 1-18.
- Kolim, C. D., Nazmi, H., Tania, E. J., & Chandra, C. (2020). Pengaruh Pengawasan, Kompetensi Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Alfa Scorpii Cabang Binjai, *JURNAL MANAJEMEN*, **1** (2): 1–8.
- Kolo, S.M., and Darma, G.S. (2020). Faktor-Faktor Terpenting Yang Mempengaruhi Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Pengguna Jaringan 4G di Denpasar, *Jurnal Manajemen Bisnis*, **17** (1): 57-74.
- Moeljono, D. (2003). *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan* (4th ed.). Elex Media Komputindo. <http://perpus.tasikmalayakab.go.id/opac/detail-opac?id=2368>
- Moin, M. F., Wei, F., & Weng, Q. (Derek). (2020). Abusive supervision, emotion regulation, and performance, *International Journal of Selection and Assessment*, **28** (4): 498–509. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12301>.
- Murti, K.G.K., & Darma, G. S. (2021). Jalan Terjal Online Travel Platform Hadapi Pandemi. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, **6**(5), 2280-2296. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i5.2703>
- Narolita, D., and Darma, G.S. (2020). Prodia: disruption in clinical laboratory service system, *International research journal of management, IT and social sciences*, **7** (1): 9-18.
- Nugraheni, R., Prihatini, A. E., & Budiarmo, A. (2014). Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pramuniaga Pasaraya Sritatu Pemuda Semarang, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, **3** (2): 187–195.
- Nurdiana, D., Mansur, M., & Abs, M. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Malang), *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, **6** (1): 111–126.
- Priskila, S., & Darma, G.S. (2020). Employee Perception of Brand Value in the Jewelry Industry. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, **23** (2). <http://dx.doi.org/10.14414/jebav.v23i2.2281>.

- Premawati, I.G.A.S., and Darma, G.S. (2017). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Penjualan, Struktur Aktiva, dan Profitabilitas Terhadap Struktur Modal (Penelitian Di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2015), *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Bisnis*, **2** (2): 272-286.
- Rusmahadewi, I.A., and Darma, G.S. (2018). Team Engagement and Performance Management (A Study of Banking Industry), *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 38-50.
- Rivaldo, I. M. G., Lestari, N.P.N.E., & Darma, G.S., & Gorda, A.A.N.E.S. (2021). Integrating The Credit Lending Strategies of Multi-Purpose Cooperatives (a Case Study at KSU Dauh Ayu in Denpasar). *Jurnal Mantik*, **4**(4), 2318-2324. <https://doi.org/10.35335/mantik.Vol4.2021.1138.pp2318-2324>.
- Sapitri, J. E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan: Koperasi STMT PT. Patra Niaga Plumpang Jakarta Utara, *Jurnal Mitra Manajemen*, **3** (9): 886–902.
- Sudiwedani, A., & Darma, G.S. (2020). Analysis of the effect of knowledge, attitude, and skill related to the preparation of doctors in facing industrial revolution 4.0, *Bali Medical Journal*, **9**(2), 524-530. <https://dx.doi.org/10.15562/bmj.v9i2.1895>.
- Sedarmayanti, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Shavitri, L.P.D., & Darma, G.S. (2020). Pengaruh Implementasi Kebijakan Pemeriksaan dan Forensik Digital terhadap Kualitas Pemeriksaan dan Keberhasilan Penerimaan Pajak. *E-Jurnal Akuntansi*, **30**(10), 2682 - 2697. <https://doi.org/10.24843/EJA.2020.v30.i10.p19>.
- Utomo, I.G.W., and Darma, G.S. (2020). Measuring optimization of digital military programs: an innovation of information and communication systems in industrial digitalization 4.0, *International research journal of engineering, IT & scientific research*, **6**(2), 39-46.
- Wiandari, I.A.A., and Darma, G.S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 61-78.
- Widiari, I.A.R., and Darma, G.S. (2017). Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Tujuh Kompetensi Spencer Pada Pelayanan Denpasar Sewerage Development Project (DSDP), *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, **2** (2): 360-367.

- Widiatmika, P.H., and Darma, G.S. (2018). Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 82-99.
- Yuwanda, A. E., & Nugroho, R. H. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut, *Jurnal Bisnis Indonesia*, **11** (01), Article 01.
<http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jbi/article/view/1975>
- Yanti, L., & Darma, G. S. (2020). Cultural management perspective of research gender mainstream success. *International Journal of Business, Economics & Management*, 3(1), 101-107. <https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.136>.
- Yong, I.D., & Darma, G.S. (2020). Indikator Penentu Naik Turunnya Harga Saham pada Perusahaan High Deviden 20 Periode Tahun 2014-2019. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(12), 1591-1610. doi:10.36418/syntax-literate.v5i12.1907.