

ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI BUDAYA K3, KEPEMIMPINAN IMPLIKASINYA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN “X”

Kiki Fauzal Mulki, Farida Yuliaty, Didin Saepudin

Universitas Sangga Buana YPKP, Indonesia

E-mail: kkmulki@gmail.com, fari3da.07@gmail.com, didin.saepudin@usbypkp.ac.id

ABSTRAK

Penerapan manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), khususnya budaya K3 berdasarkan ISO 45001:2018, sangat penting dalam memastikan praktik kerja yang aman dalam industri manufaktur pestisida. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan fenomena efektivitas implementasi Budaya K3 dan Kepemimpinan implikasinya terhadap motivasi dan kinerja karyawan di perusahaan Manufaktur “X”. Metode penelitian ini peneliti lapangan menggunakan instrumen wawancara dan survey kuesioner kepada beberapa responden diantaranya sebagai 1). Owner dan Direksi di perusahaan X, 2). Manager / Head Department, 3). Tim P2K3 dan 4). Karyawan dimana jumlah informan adalah 7 orang dan responden survey kuesioner berjumlah 17 orang. Proses analisis hasil data lapangan, peneliti menggunakan alat bantu Software NVivo 12 Plus yang mempunyai kemampuan coding dalam pengolahan data penelitian kualitatif, dimana analisis data mencakup parameter Budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya K3 berdampak besar pada Kepemimpinan dimana komitmen pimpinan menjadi tolak ukur terbentuknya budaya K3, Budaya K3 juga berdampak besar bagi motivasi dan kinerja karyawan. Perspektif budaya K3 dan Kepemimpinan, penelitian ini menekankan pentingnya sosialisasi kebijakan K3 kepada seluruh karyawan dimana pimpinan atas komitmennya juga sebagai teladan penerapan budaya K3, pentingnya pembuatan program K3 disetiap departemen dan pemberian apresiasi dalam rangka peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan efektivitas budaya K3, perusahaan perlu memperbaiki komunikasi antar departemen, meningkatkan keterlibatan pimpinan dalam program K3, serta memberikan apresiasi yang lebih baik kepada karyawan. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip yang terdapat dalam ISO 45001:2018, yang menekankan pentingnya kepemimpinan dan partisipasi pekerja dalam pengelolaan K3.

Kata Kunci: k3, kepemimpinan, motivasi, kinerja, nvivo12plus

ABSTRACT

The implementation of Occupational Safety and Health (OHS) management, especially the OHS culture based on ISO 45001:2018, is very important in ensuring safe work practices in the pesticide manufacturing industry. This study aims to describe the phenomenon of the effectiveness of the implementation of OHS Culture and Leadership and its implications for employee motivation and performance in the Manufacturing company "X". This research method, researchers in the field used interview instruments and questionnaire surveys to several respondents including 1). Owner and Directors in company X, 2). Manager / Head of Department, 3). P2K3 Team and 4). Employees where the number of informants was 7 people and the number of questionnaire survey respondents was 17 people. The process of analyzing data results in the field, researchers used the NVivo 12 Plus Software tool which has coding capabilities in processing qualitative research data, where data analysis includes OHS Culture, Leadership, Motivation and Employee Performance parameters. The results of this study indicate that OHS Culture has a major impact on Leadership where leadership commitment is a benchmark for the formation of an OHS culture, OHS Culture also has a major impact on employee motivation and performance. From the perspective of OHS culture and Leadership, this study emphasizes the importance of socializing OHS policies to all employees where leaders for their commitment are also role models for implementing OHS culture, the importance of creating OHS programs in each department and providing appreciation in order to increase employee motivation and performance. The conclusion of this study is that to improve the effectiveness of OHS culture, companies need to improve communication between departments, increase leadership involvement in OHS programs, and provide better appreciation to employees. This is in line with the principles contained in ISO 45001:2018, which emphasizes the importance of leadership and worker participation in OHS management.

Keywords: k3, leadership, motivation, performance, nvivo12plus



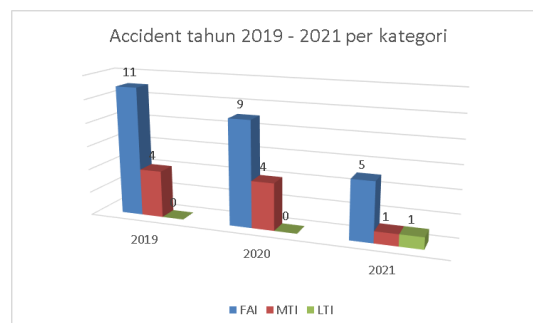
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International

PENDAHULUAN

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan aspek penting dalam dunia industri, terutama di sektor manufaktur, di mana risiko kecelakaan kerja dapat berdampak signifikan terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Tucunan et al., 2014). Perusahaan "X", yang bergerak di bidang formulasi dan repacking bahan kimia pestisida, telah mengadopsi sistem manajemen K3 berdasarkan ISO 45001:2018 untuk meningkatkan efektivitas program K3 dan menciptakan lingkungan kerja yang aman. Meskipun telah menerapkan berbagai kebijakan dan prosedur K3, masih terdapat tantangan dalam pelaksanaannya (Arif et al., 2023). Data kecelakaan kerja yang terjadi dalam tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa insiden seperti cedera akibat benda tajam dan terpapar bahan kimia masih cukup tinggi (Kusuma et al., 2021). Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi mendalam terkait budaya K3 di perusahaan dan peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan (Ernawati et al., 2023).

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan “X” yang bergerak di bidang Formulasi dan *Repacking* Manufaktur Bahan Kimia Pestisida (Surani, 2019). Mengutip Regulasi Pemerintah di situs JDIH Kemnaker.go.id (2021) pada Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 86 ayat 2 menyatakan bahwa upaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang selanjutnya disingkat K3, dimaksudkan untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja (Rijal et al., 2022). Perusahaan “X” memiliki sistem manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan setiap tahunnya selalu meningkatkan kinerjanya. Adapun sistem manajemen K3 yang dijalankan adalah mengadopsi ISO 45001:2018 Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dengan mengimplementasikan *High level Structure* ISO 45001:2018, antara lain; 1). *Scope* 2). *Normative References*, 3). *Term and Definitions*, 4). *Context of the Organizations*, 5). *Leadership and participation workers*, 6). *Planning*, 7). *Support*, 8). *Operations*, 9). *Performance Evaluation*, 10). *Improvement*.

Dari kegiatan operasional K3 yang dijalankan, tentunya ada permasalahan dan tantangan yang harus dihadapi dan memastikan sistem manajemen K3 dijalankan secara optimal. Adapun permasalahan dan tantangan adalah Kecelakaan kerja yang pernah terjadi di Perusahaan X dalam waktu 3 tahun terakhir, Kecelakaan kerja yang sering terjadi adalah kasus P3K yang banyak terjadi di proses produksi seperti tergores benda tajam dan terciprat bahan kimia dimana masih minimnya kesadaran ketika harus menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) saat melakukan pekerjaan (Marenden et al., 2021).



Gambar 1. Trend Kecelakaan Kerja 3 Tahun Terakhir

FAI ; *First Aid Injury* = Kasus Kecelakaan ditempat kerja dengan penanganan P3K, terjadi pada 1 shift berjalan dan dapat langsung bekerja Kembali

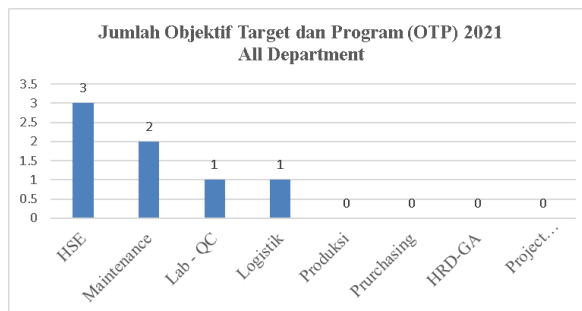
MTI ; *Medical Treatment Injury* = Kasus Kecelakaan ditempat kerja, terjadi pada 1 shift ditangani oleh Tenaga Medis dan pada shift yang sama di hari berikutnya dapat bekerja Kembali

LTI : *Loss Time Injury* = Kasus Kecelakaan ditempat kerja terjadi pada 1 shift, dilakukan penanganan medis dan diharuskan ada perawatan lebih lanjut sehingga dalam waktu 2x24 jam tidak dapat bekerja kembali sampai dengan secara medis memberikan keterangan sehat kembali dan / atau terjadi *fatality* yang menyebabkan kehilangan jam kerja (kematian akibat kecelakaan kerja).

Perbaikan (*Improvement*) dari setiap aktifitas / proses yang dijalankan, berkaitan erat dengan budaya K3 dimana salah satunya adalah menerapkan 5 R di tempat kerja, membuat proses kerja menjadi aman, ide-ide perbaikan proses dengan langkah substitusi, rekayasa teknik dan juga administratif masih minim motivasi (Hartami & Kaltsum, 2020). Perbaikan-perbaikan yang dilakukan berdasarkan sistem Prosedur yang mengatur seperti Risk Assessment pada dokumen ASDAM-HIRADC (Aspek Dampak lingkungan –

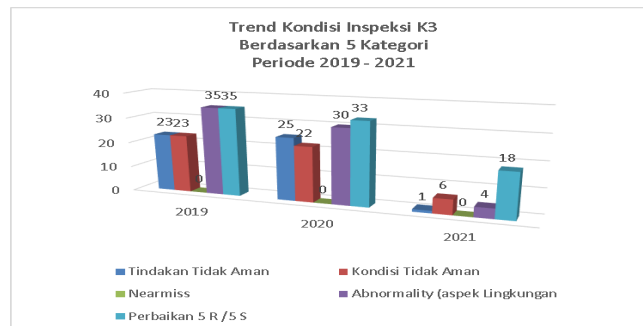
Hazard Identification, Risk Assessment & Determining Control) dan juga kondisi aktual yang ada disetiap proses kerja, dimana ide-ide perbaikan tersebut dituangkan dalam bentuk Dokumen OTP (Objektif, Target dan Program) juga dituangkan dalam program Continuous Improvement (Kaizen)

Adapun improvement / perbaikan dari seluruh karyawan yang menjadi perhatian karena belum merata dalam melakukan potensi-potensi atau kondisi aktual yang terlihat dari hasil identifikasi dan penilaian risiko yang sebaiknya dilakukan perbaikan, seperti pada data berikut, dimana jumlah perbaikan masih sangat sedikit dibandingkan dengan merujuk pada dokumen ASDAM-HIRADC masing-masing departemen.



Gambar 2. Improvement Sasaran Lingkungan dan K3 (OTP)

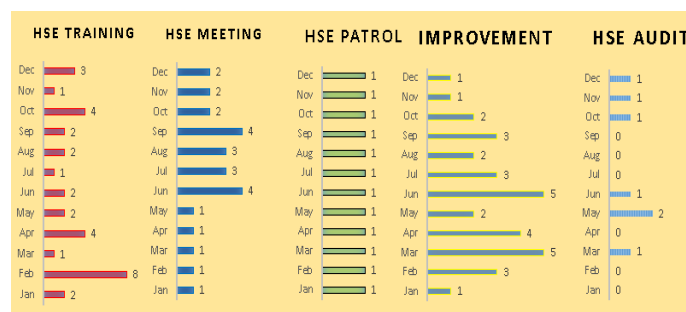
Adapun kesadaran K3 yang masih sering diabaikan, digolongkan pada beberapa kategori diantaranya adalah;



Gambar 3. Inspeksi K3 berdasarkan laporan Inspektur

Dari beberapa fenomena yang ada berkaitan dengan Budaya K3 dilakukan pengukuran kinerja Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap perusahaan yang mana melakukan pendekatan Lagging Indikator dan Leading Indikator (Riana et al., 2014).

Leading Indikator di Perusahaan "X" sebagai bentuk efektivitas kinerja K3 dapat diinformasikan diantaranya dalam data grafik berikut;



Gambar 4. Dashboard Pelaporan Kinerja K3 tahun 2021

Perusahaan “X” memberikan perjalanan Budaya K3 dalam sebuah kurva (*Bradley Dupont Curve*) *Relative Culture Strength*, (2011)



Gambar 5. Kurva Bradley Dupont

Bahwa perusahaan “X” mendeklarasikan pencapaian budaya K3 melalui *Leading indicator* yang konsisten dilakukan untuk melihat efektivitas budaya K3 dan kepemimpinannya dalam Sistem Manajemen K3 di Perusahaan “X” adalah akan mencapai tahap awal kategori Independent / Kemandirian dengan telah melakukan Penerapan Sistem Manajemen K3 berdasarkan klausul ISO 45001:2018, adanya komitmen manajemen, Risk Assessment, sasaran K3, melakukan training terhadap karyawan, kontrol supervisi dan adanya penerapan peraturan dan prosedur terkait K3 serta pengendalian operasional dan audit (Supendy, 2012).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi (Nasir et al., 2023). Peneliti menggunakan wawancara mendalam untuk menggali pengalaman dan pandangan responden terhadap budaya K3 di perusahaan. Responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu mereka yang memiliki pengalaman langsung terkait implementasi K3 (Rukmana, 2016).

Proses pemilihan responden melibatkan identifikasi individu dari berbagai level dalam organisasi, termasuk manajemen puncak, kepala departemen, dan karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyusun pertanyaan terbuka yang memungkinkan responden untuk menjelaskan pengalaman mereka secara mendalam. Pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian diikuti dengan pertanyaan konfirmatori untuk memperjelas informasi yang diberikan. Semua wawancara direkam dan ditranskrip untuk analisis lebih lanjut (Kosasih, 2017).

Fokus penelitian fenomenologi terletak pada esensi (hal-hal yang mendasar), struktur yang tetap, dan hal-hal penting dari pengalaman hidup sekelompok orang (komunitas). Dalam disiplin ilmu psikologi, penekanan fenomenologi adalah pada esensi pengalaman hidup masing-masing individu dalam komunitas, bukan pengalaman kelompok (Susanto, 2016).

Para peneliti fenomenologi bertujuan untuk mendeskripsikan secara komprehensif pengalaman kesadaran sehari-hari (life world) dan struktur-struktur esensial dari kesadaran yang dialami individu, termasuk persepsi (apa yang didengar dan dilihat), keyakinan, ingatan, dan perasaan dalam kehidupan sehari-hari (Susanto, 2016). Menurut

Agustinus dan Bandur (2019), dalam penelitian fenomenologi, peneliti berupaya menjawab pertanyaan tentang bagaimana setiap individu memberikan makna pada peristiwa dan pengalaman hidup yang mereka alami. Oleh karena itu, dari sudut pandang fenomenologi, psikologi dianggap sebagai studi tentang perilaku dan pengalaman manusia.

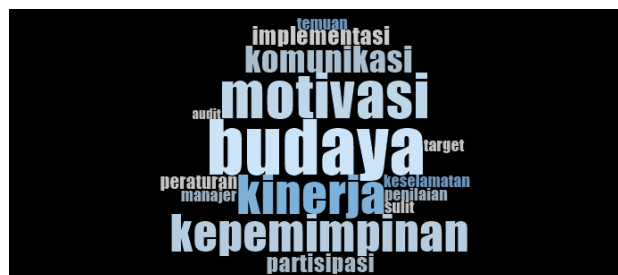
Selanjutnya, peneliti menjelaskan desain penelitian yang tepat untuk memahami masalah tersebut. Berkaitan dengan ini, beberapa aspek penting dijelaskan sebagai berikut (Agustinus, Bandur, 2019):

1. Partisipan: Salah satu langkah mendasar dalam prosedur ini adalah mengidentifikasi dan memilih sekelompok individu yang mengalami langsung fenomena yang sedang diteliti.
2. Teknik Pengumpulan Data: Peneliti menggunakan wawancara mendalam (in-depth interviews) untuk menggali data secara komprehensif. Pertanyaan awal dibuat terbuka (open-ended questions) dan lebih luas, lalu diikuti pertanyaan konfirmatori melalui pertanyaan tertutup (yes/no questions atau close-ended questions).
3. Analisis Data: Pada tahap ini, peneliti mempersiapkan analisis data. Setelah melakukan transkrip wawancara, peneliti membaca hasil transkrip secara umum (skimming) untuk mendapatkan gambaran tentang ungkapan-ungkapan partisipan. Peneliti kemudian mengidentifikasi unit-unit teks yang memiliki arti tertentu (meaning units). Untuk menghasilkan analisis yang berkualitas, unit-unit tersebut dapat dikategorikan dalam tema-tema tertentu (kategori tema). Dalam penelitian kualitatif, kategorisasi berdasarkan tema yang muncul dari transkrip wawancara/FGDs/dokumen disebut koding tematik (thematic coding).
4. NVivo 12 Plus for Windows: Untuk memperoleh hasil yang maksimal, peneliti menggunakan aplikasi NVivo 12 Plus. Proses manajemen data kualitatif dalam NVivo sangat penting untuk menganalisis data kualitatif dengan efisien dan efektif (Bandur, 2019). Dalam penggunaan NVivo, hal yang paling penting adalah adanya koding dan nodes. Koding adalah proses mengisi nodes dengan informasi yang berkaitan dengan kategori-kategori konsep (codes) yang telah terbentuk dalam sistem node. Nodes berfungsi sebagai wadah (container) untuk menyimpan informasi yang relevan dengan konsep dalam masing-masing kategori sistem node (Hardianto et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

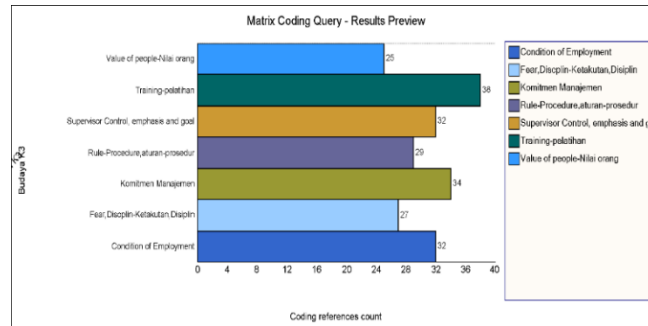
Peneliti dalam melakukan analisis data kualitatif dengan menggunakan *software NVivo 12 plus*, berikut adalah analisis data dari *file* wawancara dan jawaban dari survey kuesioner pertanyaan terbuka sebagai berikut:



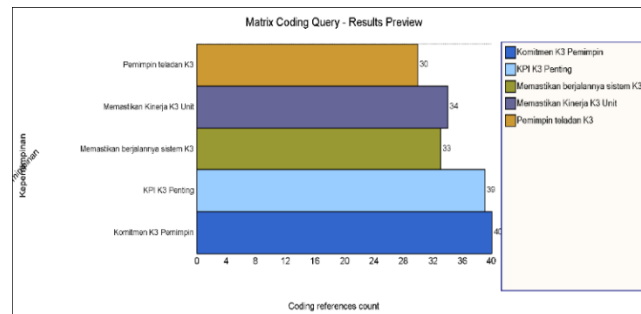
Gambar 6. *Word cloud* dari *file wawancara* dan *open question* *word cloud* menandakan yang paling banyak dibahas pada data *file wawancara* adalah budaya, motivasi, kinerja dan kepemimpinan.

Matriks Coding Parameter Penelitian

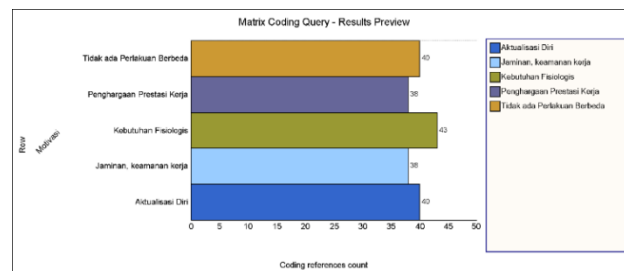
Matriks *coding* penelitian ini, berkaitan dengan Budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut;



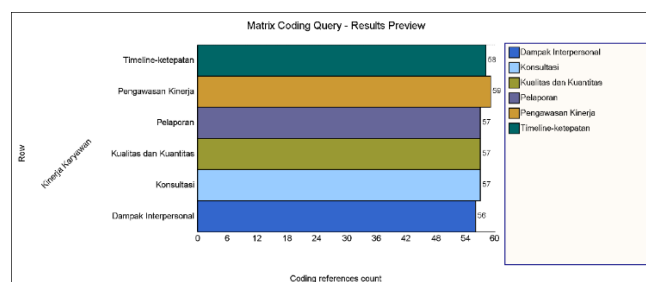
Gambar 7. Matriks *Coding* Parameter Budaya K3



Gambar 8. Matriks *Coding* Parameter Kepemimpinan

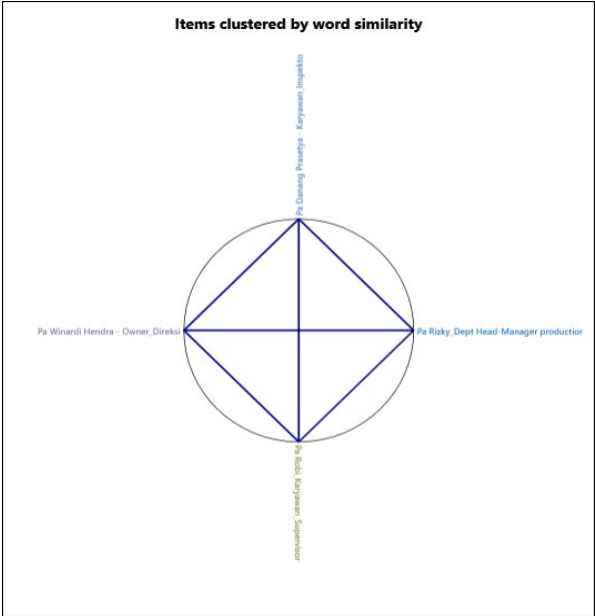


Gambar 9. Matriks *Coding* Parameter Motivasi



Gambar 10. Matriks *Coding* Parameter Kinerja Karyawan

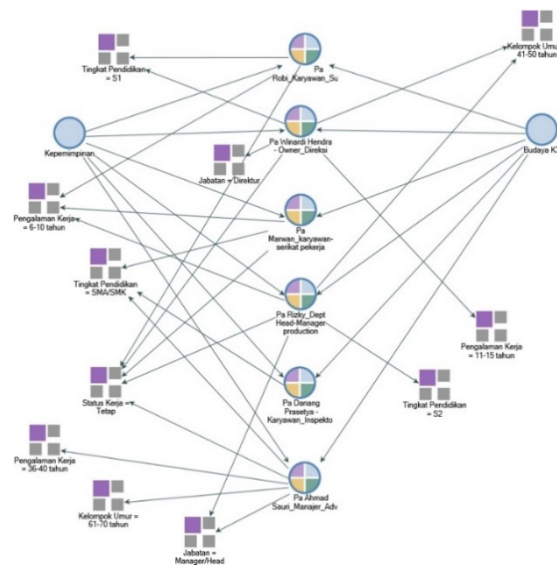
Uji Validitas Penelitian



Gambar 11. Triangulasi Sumber Hasil penelitian pada 4 terpilih informan (word
Similarity olah data NVivo 12 plus)

Tabel 1 Penjelasan dalam Tabel NVivo 12 plus Kredibilitas Penelitian dari Nilai
Kappa

File A	File B	Pearson correlation coefficient
Files\\Wawancara\\Pa Robi_Karyawan_Supervisor	Files\\Wawancara\\Pa Danang Prasetya - Karyawan Inspektor	0.861724
Files\\Wawancara\\Pa Winardi Hendra - Owner Direksi	Files\\Wawancara\\Pa Robi_Karyawan_Supervisor	0.833011
Files\\Wawancara\\Pa Winardi Hendra - Owner Direksi	Files\\Wawancara\\Pa Danang Prasetya - Karyawan Inspektor	0.807919
Files\\Wawancara\\Pa Rizky_Dept Head-Manager production	Files\\Wawancara\\Pa Danang Prasetya - Karyawan Inspektor	0.80132
Files\\Wawancara\\Pa Winardi Hendra - Owner Direksi	Files\\Wawancara\\Pa Rizky_Dept Head-Manager production	0.791737
Files\\Wawancara\\Pa Robi_Karyawan_Supervisor	Files\\Wawancara\\Pa Rizky_Dept Head-Manager production	0.727273



Gambar 12. *Word Similarity*

Penjelasan *word similarity* mewakili (Hasil olah data NVivo 12; gambar hasil penelitian diperoleh data dari ke empat responden (terpilih) dalam menyajikan jawaban dari setiap pertanyaan terkait dengan fenomena Implementasi Budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan adalah dengan rata-rata 0,80 artinya interpretasi data pada level Excellent Agreement. Dimana responden memberikan keterangan yang cukup bukti dan objektif, memberikan kesesuaian informasi dan banyaknya kesamaan pembahasan & jawaban pada ruang lingkup budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja.

Dijelaskan pada tabel kredibilitas penelitian dengan Nvivo dengan pendekatan kualitatif menggunakan triangulasi sumber (sumber informan wawancara) didapat nilai Pearson correlation coefficient hubungan antara sumber informan sesuai dengan pertanyaan dan jawaban mengenai parameter budaya K3, Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan memberikan kesesuaian dan kemiripan jawaban antara keempat informan terkait.

Budaya K3 dan Kepemimpinan pada Implementasi Sistem Manajemen K3 sangat dipengaruhi oleh komitmen Manajemen Puncak, faktor internal dan eksternal, arahan strategis yang jelas dari pimpinan, program-program pengawasan, pengembangan kompetensi dan keterlibatan semua pihak. Motivasi dalam implementasi K3 juga tidak lepas dari pemberian apresiasi pekerja disamping aktivitas kerja dikerjakan sesuai target dan tepat waktu, keinginan dan harapan setiap personil yang dapat memberikan dampak penting, juga kinerja dapat terukur secara terintegrasi pada penilaian kinerja, sasaran K3 /OTP yang harus ada pada semua departemen.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan Sistem Manajemen K3 di perusahaan "X" berdasarkan ISO 45001:2018 menunjukkan bahwa budaya K3 belum merata di seluruh departemen, dengan fokus utama pada departemen HSE. Meskipun sudah ada pengawasan dan audit, penerapan K3 masih terkendala oleh kurangnya komitmen dan contoh dari pimpinan, serta rendahnya motivasi karyawan yang

disebabkan oleh minimnya apresiasi manajemen. Untuk meningkatkan efektivitas, perusahaan perlu memperbaiki komunikasi antar departemen, melibatkan seluruh pimpinan dalam program K3, serta memberikan apresiasi dan pelatihan yang terukur. Perusahaan memiliki keunggulan dalam hal kerja sama yang baik dengan pelanggan dan komitmen terhadap kebijakan K3, lingkungan, dan kualitas. Namun, peningkatan kualitas kepemimpinan dan keterlibatan karyawan secara aktif diperlukan agar budaya K3 bisa berkembang dari tingkat dependent menuju independent. Strategi ini sejalan dengan klausul kepemimpinan dan partisipasi pekerja dalam ISO 45001:2018.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, S., Rachmedita, V., & Pratama, R. A. (2023). Media Pembelajaran Digital sebagai Sumber Belajar Mahasiswa Pendidikan Sejarah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(1), 435–446.
- Ernawati, E., Astiantih, S., Sari, T. M., Haidar, I., & Alonemarera, A. S. (2023). Pelatihan Guru dalam Menerapkan Model Pembelajaran Berbasis Blended Learning untuk Mendukung Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di SMP Negeri 3 Kolaka. *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(4), 2866–2878.
- Hardianto, H., Hidayat, H., & Zulkifli, Z. (2021). Perilaku kerja inovatif bagi guru dan tenaga kependidikan. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(1), 112–119.
- Hartami, Y., & Kaltsum, H. U. (2020). *Pemanfaatan TIK Dalam Pembelajaran Abad 21 Di Sekolah Dasar*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kosasih, A. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai serta implikasinya pada kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2), 159–190.
- Kusuma, A. I., Sari, W. P., & Hikmawati, A. (2021). Peningkatan Kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan Melalui Pelatihan Teacherpreneur Berbasis Digital Profile Builder. *Jmm (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 5(5), 2476–2487.
- Marenden, V., Tambunan, W., & Limbong, M. (2021). Analisis Pengembangan Sumber Belajar Digital Media Video Untuk Meningkatkan Mutu Sdm Guru Melalui Pemanfaatan Teknologi Pada Pembelajaran Tatap Muka Di Era New Normal. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 66–79.
- Nasir, A., Nurjana, N., Shah, K., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Pendekatan Fenomenologi Dalam Penelitian Kualitatif. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 4445–4451.
- Riana, I. G., Supartha, W. G., & Tucunan, R. J. A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Pt. pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 44706.
- Rijal, N. K., Prasodjo, H., & Cahyani, R. A. T. (2022). Pembuatan Aplikasi Smadita ASEAN School sebagai Media Pembelajaran ASEAN di SMA Diponegoro Tumpang Kabupaten Malang. *Sasambo: Jurnal Abdimas (Journal of Community Service)*, 4(1), 40–48.
- Rukmana, R. (2016). Dampak Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kualitas Perencanaan Pembangunan. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 57–75.
- Supendy, R. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta

- Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 395–405.
- Surani, D. (2019). Studi literatur: Peran teknolog pendidikan dalam pendidikan 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP*, 2(1), 456–469.
- Susanto, Y. (2016). Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Palembang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 14(4), 449–470.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(09), 533–550.