

ISSN 2776-2025

FEEDFORWARD

JOURNAL OF HUMAN RESOURCE

VOL. 1 NO. 1 APRIL 2021



PUBLISHED BY:
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 1, No. 1, April 2021

Feedforward: Journal of Human Resource is published by the Faculty of Economics and Business, Universitas Pelita Harapan. The aim of this journal is to provide original research articles related to key concepts and theories in the human resource management field. There are two issues published each year, in April and September. This journal provides a forum for independent research and analysis on human resource management. This journal seeks to reflect a range of views from within the scholarly human resource studies, promote a better understanding of human resource thinking on contemporary national and international themes.

Editor-in-Chief

Yohana F. Cahya Palupi Meilani, S.P., M.Si.

Managing Editor

Ir. Dewi Surya Wuisan, M.M.

Board of Editors

Rinto Rain Barry, S.T., M.M.

Jacquelinda Sandra Sembel, S.Pd, S.E, M.M.

Zoel Hutabarat, S.I.P., M.B.A.

Mailing Address

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Kampus Universitas Pelita Harapan Gedung F Lt. 12, Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Phone: 021-5460901

Email: feedforward.journal@uph.edu

Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 1, No. 1, April 2021

TABLE OF CONTENT

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP <i>TURNOVER INTENTION</i> <i>CABIN CREW</i> MASKAPAI X DENGAN <i>ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i> DAN <i>INTENT TO STAY</i> SEBAGAI VARIABEL MEDIASI	1–12
(Yogie Tantrianto, Yohana F. Cahya Palupi Meilani)	
HUBUNGAN <i>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP</i> SERTA PERAN <i>EXCHANGE NORM</i> DAN <i>COMMUNAL NORM</i> TERHADAP <i>EMPLOYEE VOICE</i> DALAM INDUSTRI SWASTA DI JABODETABEK	13–24
(Maria Yolandita P.W., Rinto Rain Barry)	
PENGARUH <i>SOCIAL CAPITAL</i> DAN <i>HUMAN CAPITAL</i> TERHADAP <i>BUSINESS</i> <i>GROWTH</i> PENGUSAHA PEREMPUAN DI JAKARTA DAN TANGERANG.....	25–42
(Zoel Hutabarat, Shania Jusan Dini)	
TALENT MANAGEMENT LITERATURE REVIEW.....	43–48
(Rajesh Prettypal Singh)	
SHIFTING ORIENTATION IN COMPETITION FROM PROFIT TO PEOPLE QUALITY: INFLUENCE OF SERVICE QUALITY, PRODUCT, SATISFACTION ON CUSTOMER LOYALTY OF A FASTFOOD RESTAURANT IN JAKARTA.....	49–59
(Fery, Jacquelininda Sandra Sembel)	

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* CABIN CREW MASKAPAI X DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *INTENT TO STAY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Yogie Tantrianto^{1)*}, Yohana F. Cahya Palupi Meilani²⁾

¹⁾ PT Gading Jaya Hunan

²⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Tangerang

e-mail:

¹⁾ yogie.tantrianto@gmail.com

²⁾ yohana.meilani@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention cabin crew* maskapai X dengan *organizational commitment* dan *intent to stay* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan menggunakan teknik *convenience sampling* untuk penentuan sampel kepada para *cabin crew* maskapai penerbangan X di seluruh Indonesia yang masih aktif dikontrak dan bekerja di maskapai penerbangan X. Maskapai ini berada di bawah naungan PT Lion Mentari Airlines. Terdapat 85 *cabin crew* yang berhasil dikumpulkan datanya melalui kuesioner yang disebar dengan *google form*. Data yang telah dikumpulkan diolah dengan alat statistik PLS-SEM dengan program SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment*, *organizational commitment* memiliki pengaruh terhadap *intent to stay*, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention cabin crew* maskapai penerbangan X dengan *organizational commitment* dan *intent to stay* sebagai variabel mediasi. Implikasi manajerial dari penelitian ini disarankan maskapai X dapat melakukan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja *cabin crew* supaya dapat meningkatkan *organizational commitment* dan *intent to stay* serta mengurangi tingkat *turnover intention* dari *cabin crew*.

Kata Kunci: kepuasan kerja, *turnover intention*, *organizational commitment*, *intent to stay*

ABSTRACT

This study was conducted to determine the effect of job satisfaction on the turnover intention of airline crew on X airline with organizational commitment and intent to stay as the mediating variable. This study uses a quantitative method, using convenience sampling technique to determine the sample of airline X airline cabin crew throughout Indonesia who are still actively contracted and working for airline X, this airline is under the auspices of PT Lion Mentari Airlines. There were 85 cabin crew whose data were successfully collected through a questionnaire distributed on google form. The data that has been collected is processed with PLS SEM using program SmartPLS software. The results showed that job satisfaction has an influence on organizational commitment, organizational commitment has an influence on intent to stay, job satisfaction has an influence on turnover intention, and job satisfaction has an influence on turnover intention of airline crew cabin X with organizational commitment and intent to stay as the mediating variable. The managerial implication of this research suggests that airline X can make efforts to improve cabin crew job satisfaction in order to increase organizational commitment and intent to stay and reduce the turnover intention of cabin crew.

Keywords: job satisfaction, turnover intention, organizational commitment, intent to stay

1. PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya era globalisasi dan meningkatnya pertumbuhan bisnis secara domestik maupun internasional mewajibkan adanya suatu terobosan dalam moda transportasi. Menurut Musoli et al. (2018), moda transportasi udara dipilih oleh konsumen karena diharapkan dapat membawa orang dari suatu daerah ke daerah lainnya dengan waktu yang singkat dan didukung dengan kenyamanan serta fasilitas keamanan yang memadai. Menurut data dari Direktorat Jenderal Bina Administrasi Kewilayahan yang berada dibawah struktur Kementerian Dalam Negeri, Indonesia adalah negara kepulauan yang memiliki 17.162 pulau

yang telah terverifikasi spasial per April 2020, yakni memiliki nama, koordinat, dan *polygon* (ditjenbinaadwil.kemendagri.go.id, 2020). Dari tuntutan tersebut moda transportasi udara khususnya pesawat merupakan moda transportasi yang paling memadai.

Tabel 1.1 Jumlah Penumpang Pesawat Domestik melalui Bandara Soekarno Hatta

<u>Bulan</u>	<u>Jumlah Penumpang</u>
Januari	1.600.594
Februari	1.551.967
Maret	1.211.697
April	191.002
Mei	27.500
Juni	174.352
Juli	427.731
Agustus	574.597
September	499.930
Oktober	600.861

Meskipun jumlah penumpang terus menurun dari bulan Januari 2020 hingga paling parah yakni di bulan Mei 2020, namun dapat terlihat jumlah penumpang kembali meningkat pesat dari bulan Juni 2020 hingga Oktober 2020. Dari data jumlah penumpang di atas dapat dilihat bahwa moda transportasi udara merupakan moda transportasi yang dibutuhkan oleh sangat banyak penduduk Indonesia, bahkan setelah sempat menurun tajam jumlah penumpang pada bulan Mei, jumlah penumpang moda transportasi udara tetap dapat meningkat pesat lagi (bps.go.id, 2020). Pesawat mampu menampung penumpang yang cukup banyak sekaligus, membutuhkan waktu yang relatif lebih singkat dibanding moda transportasi lainnya, serta didukung fasilitas keselamatan serta kenyamanan yang sangat baik.

Maskapai X merupakan salah satu maskapai penerbangan terbesar di Indonesia dibawah naungan PT Lion Mentari Airlines. Sejak penerbangan pertama maskapai X pada tahun 2000, maskapai X telah berkembang menjadi salah satu maskapai penerbangan terbesar di Indonesia, sampai pada tahun 2018 maskapai X telah berhasil membawa sekitar 35 persen dari seluruh jumlah penumpang moda transportasi pesawat di Indonesia atau sekitar 36,8 juta penumpang (lionair.co.id, 2020). Pesatnya perkembangan maskapai penerbangan maskapai X tentu saja mengharuskan maskapai X untuk memiliki para karyawan yang profesional, khususnya karyawan pada bidang operasional. Karyawan pada bidang operasional maskapai X yang paling menonjol mencakup pilot, co-pilot, serta pramugari atau *cabin crew*.

Menurut *Civil Aviation Safety Regulation* (CASR) peraturan keselamatan penerbangan sipil nomor 121.1, definisi *cabin crew* adalah awak pesawat yang melakukan kegiatan terkait dengan keselamatan penumpang, serta tugas-tugas yang diberikan oleh operator atau pilot yang berwenang dalam pesawat. Pentingnya peran *cabin crew* membuat seluruh maskapai penerbangan termasuk maskapai X harus melakukan seleksi yang ketat terhadap calon *cabin crew*. Selain dilakukannya seleksi yang ketat, maskapai X juga harus mampu mempertahankan para *cabin crew* agar tetap bekerja di perusahaan. Hal ini harus dilakukan oleh maskapai X supaya operasional penerbangan tetap terjaga kualitasnya, selain itu untuk dapat mencari *cabin crew* berkualitas lainnya juga pasti membutuhkan biaya dan usaha yang besar. Oleh sebab itu perusahaan harus mengetahui *turnover intention* dari para *cabin crew*.

Dalam upaya mengetahui gambaran umum dari *turnover intention* para *cabin crew* di maskapai penerbangan X, telah dilakukan survey dalam bentuk kuesioner yang diisi oleh 30 *cabin crew* maskapai penerbangan X. Dari hasil survey tersebut dapat dilihat bahwa dari 30 responden, 23 responden menyatakan memiliki keinginan untuk tidak lagi menjadi *cabin crew* maskapai X. 23 responden yang menyatakan keinginannya untuk tidak lagi menjadi *cabin crew* maskapai X tersebut 21 di antaranya ingin menjadi *cabin crew* di maskapai penerbangan lain. Respon yang sangat bervariasi diperoleh saat responden diberi pertanyaan mengenai apa yang menjadi pertimbangan responden dalam menentukan intensi untuk berpindah dari perusahaan

atau disebut pula *turnover intention*, hasilnya adalah 11 responden memilih kepuasan kerja, 10 responden memilih keinginan diri sendiri, dan 2 responden memilih loyalitas kepada perusahaan. Dari kuesioner ini tercermin tingginya tingkat keinginan para *cabin crew* untuk keluar dari maskapai X dengan berbagai faktor yang berlainan, yakni kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan atau *organizational commitment*, dan keinginan diri sendiri atau *intent to stay*.

Berdasarkan fenomena *gap* yang diperoleh dari hasil kuesioner dapat tercermin bahwa tingkat *turnover intention* dari *cabin crew* maskapai X sangat tinggi dan didorong oleh beberapa faktor seperti kepuasan kerja, *organizational commitment*, dan *intent to stay*. Dalam kenyataannya moda transportasi udara sedang dalam masa peningkatan tajam sesuai data dari BPS, yang artinya peningkatan penumpang akan terus terjadi. Apabila banyak *cabin crew* yang keluar dari maskapai X maka akan menjadi suatu masalah serius, apalagi *cabin crew* merupakan bagian vital dalam operasi kerja maskapai penerbangan. Selain itu, jurnal yang dipublikasikan mengenai *turnover intention* dari para awak kabin atau *cabin crew* masih sangat minim bahkan hampir tidak ada, hal tersebut kemudian menjadi riset *gap* dari penelitian ini. Oleh sebab itu, penelitian ini akan dilakukan dalam upaya memenuhi fenomena *gap* dan riset *gap* yang didapat.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja dan *Organizational Commitment*

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif mengenai hasil kerja dari seseorang, orang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017, p. 116). Menurut Noe et al. (2016, p. 349) *organizational commitment* adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya kepada perusahaan dan bersedia mengeluarkan upaya terbaiknya atas nama perusahaan. Karyawan dengan tingkat *organizational commitment* yang tinggi akan cenderung berupaya semaksimal mungkin untuk membantu perusahaan bertahan melalui waktu yang sulit, sedangkan karyawan dengan tingkat *organizational commitment* yang rendah memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi dan berkemungkinan besar untuk meninggalkan perusahaan untuk kesempatan kerja yang lebih baik (Noe et al., 2016, p. 349). Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara kepuasan kerja dan *organizational commitment*. Hidayat (2018) melakukan penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan *organizational commitment* dengan mengambil sampel 50 orang karyawan departemen *marketing* dari PT Toyamilindo. Rahman et al. (2014) dalam Youcef et al. (2016) juga pernah meneliti 187 eksekutif dari berbagai perusahaan di kota Chittagong, Bangladesh. Penelitian lainnya yakni dilakukan oleh Yücel (2012) dalam Youcef et al. (2016) dengan mengambil sampel 188 karyawan sebuah perusahaan manufaktur di Turki. Keseluruhan penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *organizational commitment*. Oleh sebab itu maka hipotesis yang terbentuk untuk penelitian ini adalah:

H1: Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment cabin crew* maskapai penerbangan X.

2.2 *Organizational Commitment* dan *Intent to Stay*

Menurut Noe et al (2016, p. 349), *organizational commitment* adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya kepada perusahaan dan bersedia mengeluarkan

upaya terbaiknya atas nama perusahaan. Karyawan dengan tingkat *organizational commitment* yang tinggi akan cenderung berupaya semaksimal mungkin untuk membantu perusahaan bertahan melalui waktu yang sulit, sedangkan karyawan dengan tingkat *organizational commitment* yang rendah memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi dan berkemungkinan besar untuk meninggalkan perusahaan untuk kesempatan kerja yang lebih baik (Noe et al, 2016, p. 349). Perusahaan menganggap *intent to stay* sebagai hal yang penting karena dinilai sebagai awalan dari stabilitas tenaga kerja dan mencerminkan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan (Vong et al., 2018). Vong et al (2018) menambahkan jikalau perusahaan dapat memahami apa yang mempengaruhi tingkat *intent to stay* dari karyawan maka perusahaan tersebut berada dalam jalur yang tepat untuk memperhitungkan upaya yang dapat meningkatkan loyalitas tenaga kerja serta mengurangi tingkat *turnover intention* dari karyawan. Dalam upaya mengetahui pengaruh antara *organizational commitment* dan *intent to stay* terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan. Anderson (2015) melakukan penelitian dengan mengambil sampel 107 orang karyawan dengan jabatan eksekutif junior di berbagai perusahaan Amerika Serikat bagian selatan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Landsman (2001) dalam Youcef et al. (2016). Penelitian ini dilakukan selama empat bulan pada tahun 1997 di *Missouri Department of Social Services, the state-administered public child welfare agency*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh dari *organizational commitment* terhadap *intent to stay*. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: *Organizational Commitment* memiliki pengaruh terhadap *intent to Stay cabin crew* maskapai penerbangan X.

2.3 Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Berdasarkan teori dan literasi terdahulu mengenai kepuasan kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu perasaan yang muncul dari dalam diri seorang karyawan mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan. Karyawan akan merasakan perasaan positif apabila memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya. *Turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berpindah perusahaan. Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dari seorang karyawan bisa datang dari tingkat kepuasan kerja dan tingkat komitmen organisasi atau *organizational commitment*. Beberapa jurnal yang dipublikasikan mengenai kepuasan kerja dan *turnover intention* misalnya penelitian dari Lu et al. (2002) dalam Youcef et al. (2016). Penelitian mengambil sampel sejumlah 2.550 tenaga perawat salah satu rumah sakit di Taiwan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Jou et al. (2013). Penelitian tersebut dilakukan dengan mengambil 189 sampel *air traffic controllers* di Taiwan. Selain itu terdapat juga penelitian dari Yücel (2012) dalam Youcef et al. (2016). Penelitian terdahulu tersebut menunjukkan hasil yang sama, yakni terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention cabin crew* maskapai penerbangan X.

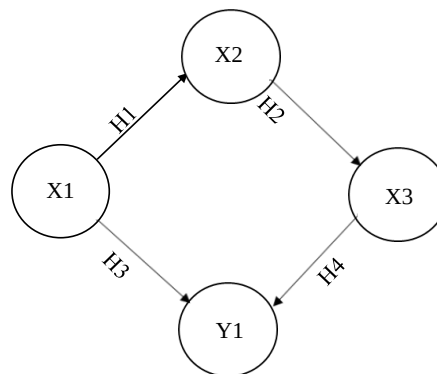
2.4 Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* dan *Intent to Stay* sebagai Variabel Mediasi

Turnover intention dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor misalnya kepuasan kerja (Jou et al., 2013). Pengaruh dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dapat pula

dimediasi oleh variabel lainnya. Variabel yang dapat memediasi hubungan antar kepuasan kerja dan *turnover intention* misalnya *organizational commitment* dan *intent to stay*. Youcef et al. (2016) melakukan penelitian yang berusaha mengetahui hubungan pengaruh antar kepuasan kerja dan *turnover intention* dengan *organizational commitment* dan *intent to stay* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan sampel 50 orang karyawan departemen transportasi di Saida. Pengolahan data statistik pada penelitian ini menggunakan program SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antar kepuasan kerja dan *turnover intention* dengan *organizational commitment* dan *intent to stay* sebagai variabel mediasi (Youcef et al., 2016). Berdasarkan sumber penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention cabin crew* maskapai penerbangan X dengan *organizational commitment* dan *intent to stay* sebagai variabel mediasi.

Gambar 2.1 Model Penelitian



Sumber: Diadopsi dan dimodifikasi dari Youcef et al. (2016)

Dalam model penelitian di atas terdapat beberapa variabel independen dan sebuah variabel dependen. Variabel independen pertama atau yang disimbolkan sebagai X1 merupakan variabel kepuasan kerja. Variabel independen kedua yang disimbolkan sebagai X2 merupakan variabel *organizational commitment*. Variabel independen ketiga atau yang disimbolkan sebagai X3 adalah variabel *intent to stay*. Variabel dependen dalam model penelitian di atas disimbolkan dengan Y1 merupakan variabel *turnover intention*.

Model penelitian di atas juga menggambarkan hubungan antar variabel dengan beberapa hipotesis. Hipotesis pertama atau yang disimbolkan sebagai H1 menggambarkan hubungan antar variabel kepuasan kerja dan *organizational commitment*. Hipotesis kedua atau yang disimbolkan sebagai H2 menggambarkan hubungan antara variabel *organizational commitment* dan *intent to stay*. Hipotesis ketiga atau H3 menggambarkan hubungan antar kepuasan kerja dan *turnover intention*. Hipotesis keempat atau H4 menggambarkan hubungan antar kepuasan kerja dengan *turnover intention* dengan *organizational commitment* dan *intent to stay* sebagai variabel mediasi.

3. METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah *turnover intention*. Subjek penelitian yang dipilih adalah para *cabin crew* maskapai penerbangan X di seluruh Indonesia yang masih aktif dikontrak dan bekerja di maskapai penerbangan X, maskapai ini berada dibawah naungan PT Lion Mentari

Airlines. Unit analisis individu diterapkan dalam penelitian ini yang dimaksudkan untuk mengetahui pemikiran atau pendapat individu dari tiap *cabin crew* maskapai penerbangan X sebagai responden. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel untuk dianalisis serta dilihat pengaruhnya. Terdapat variabel bebas berupa kepuasan kerja, *organizational commitment*, dan *intent to stay*. Variabel terikat dalam penelitian ini yakni *turnover intention*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner berupa *Google Form* kepada 85 sampel. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling*, yakni *convenience sampling*. Data yang dikumpulkan akan diukur menggunakan skala interval. Skala interval yang digunakan yakni melalui Skala Likert. Responden akan diberikan lima indikator untuk tiap variabel yang akan diuji, tiap indikator kemudian akan diberikan pilihan jawaban berjumlah lima. Pilihan jawaban dari tiap indikator tersebut yakni sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, sangat tidak setuju.

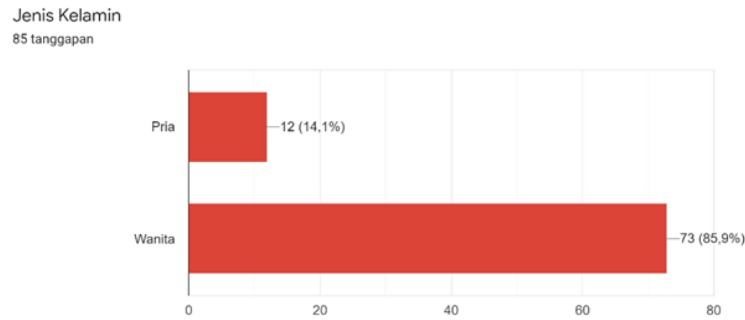
Proses pengevaluasian model PLS akan menggunakan pengujian *outer model* dan *inner model* (Ghozali & Latan, 2015). Pengujian model pengukuran adalah model pengukuran yang digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari suatu model pengukuran. Proses pengujian model pengukuran terdiri dari uji validitas konvergen dan diskriminan, *composite reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Uji validitas konvergen mengharuskan nilai AVE di atas 0.50. Uji validitas diskriminan mengharuskan nilai *cross loading* untuk tiap variabel di atas 0.70 (Ghozali & Latan, 2015). Variabel akan dikatakan valid apabila nilai *discriminant validity* khususnya *cross loading* mencukupi syarat, yakni di atas 0.70 (Ghozali & Latan, 2015). Uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* mengharuskan suatu model memiliki nilai di atas 0.60. Penggunaan PLS akan lebih baik jika memperhatikan angka *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015). Menurut Ghozali dan Latan (2015), pengujian model struktural dimaksudkan untuk mengukur hubungan antar variabel laten dan konstruk. Model struktural dari PLS dapat dinilai dari R square untuk variabel terikat. Untuk menguji signifikansi tiap variabel pada model struktural dapat menggunakan nilai koefisien *path* atau *t-values*. Nilai R square akan menggambarkan kualitas dari model penelitian yang diajukan. Model penelitian dikatakan kuat apabila nilai R square lebih dari 0.67, model penelitian dikatakan moderat apabila nilai R square lebih dari 0.33, dan model penelitian dikatakan lemah apabila nilai R square melebihi 0.19. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0.05, maka angka *t-value* harus melebihi 1.96 (Ghozali & Latan, 2015).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

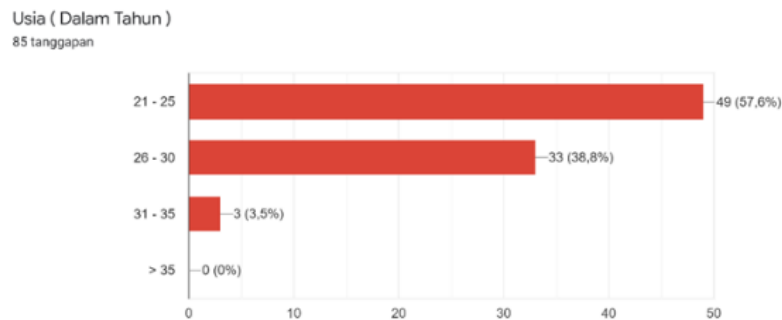
Berdasarkan hasil pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner berbentuk *Google Form* yang telah dilakukan, pengklasifikasian responden dibagi atas 4 bagian. Semua persebaran responden dibagi atas jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendapatan dalam jangka waktu satu bulan.

Grafik 4.1 Persebaran jenis kelamin responden



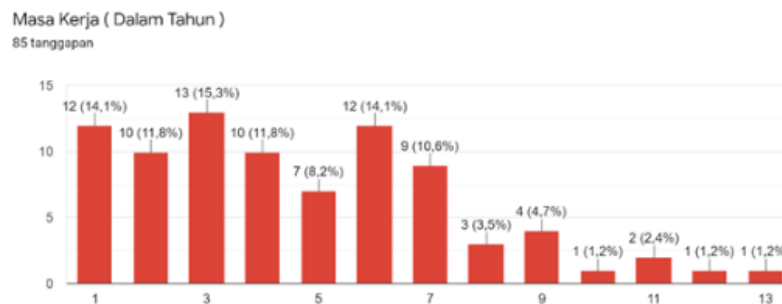
Berdasarkan grafik 4.1 dapat terlihat 85 responden. 85 responden yang mengisi kuesioner tersebut terdiri dari 12 responden pria dan 73 responden wanita.

Grafik 4.2 Persebaran usia responden



Dalam grafik 4.2, didapat responden sebanyak 85 responden. 85 responden yang mengisi kuesioner tersebut terdiri dari 49 responden atau sekitar 57.6% berusia 21–25 tahun, 33 responden atau 38.8% berusia 26–30 tahun, dan 3 responden atau 3.5% berusia 31–35 tahun.

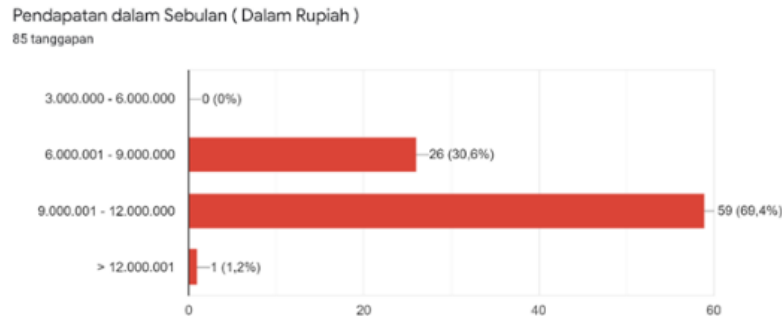
Grafik 4.3 Persebaran masa kerja responden



Dalam data yang diperoleh dari 85 responden yang mengisi kuesioner tersebut terdapat 12 responden dengan masa kerja 1 tahun, 10 responden dengan masa kerja 2 tahun, 13 responden dengan masa kerja 3 tahun, 10 responden dengan masa kerja 4 tahun, 7 responden dengan masa kerja 5 tahun, 12 responden dengan masa kerja 6 tahun, 9 responden dengan masa kerja 7 tahun, 3 responden dengan masa kerja 8 tahun, 4 responden dengan masa kerja 9 tahun, 1 responden dengan masa kerja 10 tahun, 2 responden dengan masa kerja 11 tahun, 2 responden dengan

masa kerja 11 tahun, 1 responden dengan masa kerja 12 tahun, dan 1 responden dengan masa kerja 13 tahun.

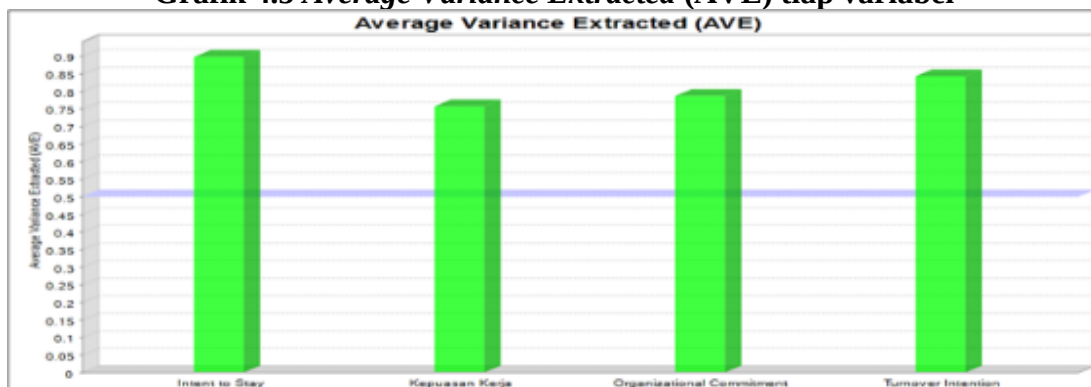
Grafik 4.4 Persebaran tingkat pendapatan bulanan responden



Berdasarkan grafik 4.4 didapat responden sebanyak 85 responden. 85 responden yang mengisi kuesioner tersebut terdiri dari 26 responden atau sekitar 30.6% memiliki tingkat pendapatan sebesar Rp 6.000.001 hingga Rp 9.000.000 per bulan, 59 responden atau 69.4% memiliki tingkat pendapatan sebesar Rp 9.000.001 hingga Rp 12.000.000 per bulan, dan 1 responden atau 1.2% memiliki tingkat pendapatan di atas Rp 12.000.001 per bulan.

4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*).

Grafik 4.5 Average Variance Extracted (AVE) tiap variabel



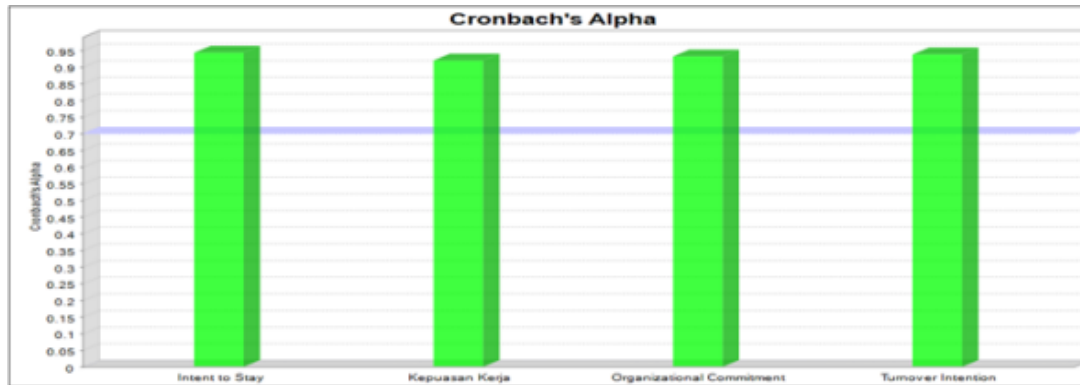
Berdasarkan grafik 4.5 dapat terlihat semua variabel dalam penelitian ini memiliki AVE dari rentang 0.757 hingga 0.897.

Tabel 4.1 Cross Loading tiap variabel

	Intent to Stay	Kepuasan Kerja	Organizational Commitment	Turnover Intention
x11	0.672	0.875	0.748	-0.688
x12	0.631	0.886	0.772	-0.717
x13	0.716	0.884	0.81	-0.767
x14	0.741	0.828	0.794	-0.707
x15	0.741	0.876	0.864	-0.816
x21	0.806	0.869	0.918	-0.857
x22	0.792	0.767	0.863	-0.736
x23	0.689	0.757	0.84	-0.708
x24	0.762	0.795	0.893	-0.787
x25	0.794	0.881	0.918	-0.877
x31	0.947	0.805	0.838	-0.778
x32	0.961	0.76	0.82	-0.763
x33	0.934	0.726	0.808	-0.778
y11	-0.75	-0.809	-0.844	0.92
y12	-0.761	-0.782	-0.813	0.89
y13	-0.698	-0.714	-0.775	0.918
y14	-0.781	-0.818	-0.856	0.942

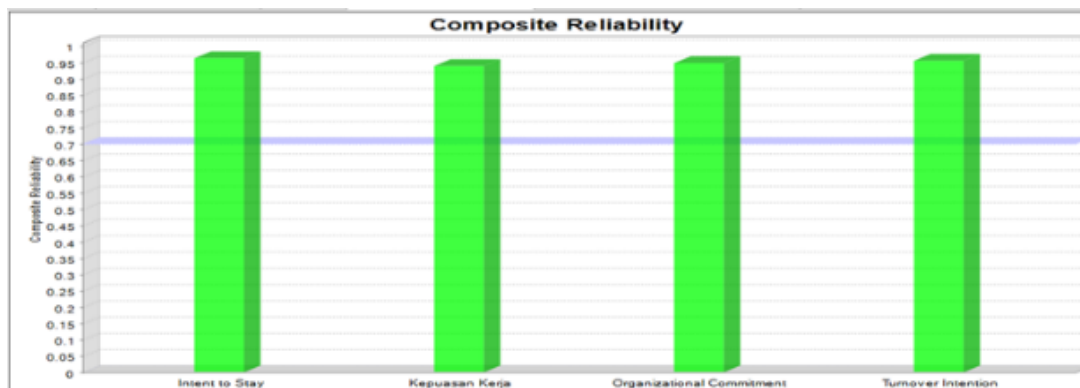
Semua indikator dari tiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cross loading* di atas 0.70.

Grafik 4.6 Cronbach's Alpha tiap variabel



Berdasarkan grafik 4.6 dapat terlihat semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* dari rentang 0.920 hingga 0.943.

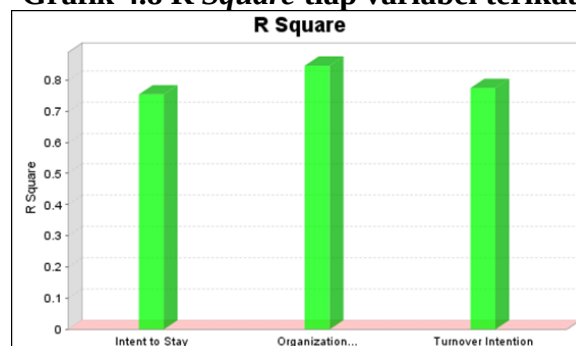
Grafik 4.7 Composite Reliability dari tiap variabel



Berdasarkan grafik 4.7 dapat terlihat semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* dari rentang 0.940 hingga 0.963. Oleh sebab itu, semua variabel dalam penelitian ini telah sesuai persyaratan uji validitas dan uji reliabilitas sehingga dapat dikatakan valid dan reliabel.

4.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Grafik 4.8 R Square tiap variabel terikat



Semua variabel terikat dalam penelitian ini memiliki nilai *R Square* diatas 0.67 sehingga dapat dikatakan model penelitian ini kuat.

Tabel 4.2 T value antar variabel

	T Statistics (O/STDEV)
Intent to Stay -> Turnover Intention	3.085
Kepuasan Kerja -> Organizational Commitment	76.824
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	5.142
Organizational Commitment -> Intent to Stay	37.408

Berdasarkan tabel 4.2 hubungan signifikansi antara variabel kepuasan kerja dan *organizational commitment* memiliki *t value* sebesar 76.824. *T value* tersebut berada di atas 1.96 yang berarti mendukung hipotesis 1 yakni adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational commitment*. Hipotesis pertama ini mendukung bahwasannya jika seorang *cabin crew* merasa senang akan pekerjaan, puas akan apa yang ia lakukan, pekerjaan yang dilakukan sesuai ekspektasi, tidak merasa stres karena pekerjaan maka akan berpengaruh terhadap loyalitas *cabin crew* tersebut terhadap perusahaan, atau disebut juga sebagai *organizational commitment*. Jadi melalui hipotesis ini dapat diartikan jika ada perubahan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan terutama *cabin crew* maskapai X maka akan berpengaruh terhadap tingkat *organizational commitment* *cabin crew* maskapai X.

T value dari *organizational commitment* terhadap *intent to stay* adalah sebesar 37.408. Dari hipotesis 2 yang diterima ini dapat disimpulkan bahwa perubahan tingkat *organizational commitment* yang tercermin dari indikator-indikator dalam penelitian seperti bersedia menerima semua *duties* yang diberikan perusahaan, merasa loyal terhadap perusahaan, bangga serta bersedia merekomendasikan perusahaan sebagai tempat bekerja yang baik akan memiliki pengaruh terhadap *intent to stay* *cabin crew* maskapai X.

T value yang harus dipenuhi untuk hipotesis 3 adalah sebesar 1.96. Berdasarkan tabel 4.7 *t value* antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah sebesar 5.142. Diterimanya hipotesis 3 didukung dengan hasil penelitian yang terdahulu semakin menegaskan bahwa benar adanya pengaruh antara kepuasan kerja yang dicerminkan dari beberapa indikator seperti merasa senang akan pekerjaan, puas akan apa pekerjaan yang telah dilakukan, pekerjaan yang dilakukan sesuai ekspektasi, serta tidak merasa stres karena pekerjaan terhadap *turnover intention* karyawan tersebut, termasuk bagi para *cabin crew* maskapai X.

Tabel 4.3 T value special indirect effects

	T Statistic...
Kepuasan Kerja -> Organizational Commitment -> Intent to Stay	31.214
Organizational Commitment -> Intent to Stay -> Turnover Intention	2.806
Kepuasan Kerja -> Organizational Commitment -> Intent to Stay -> Turnover Intention	2.807

Dari tabel 4.3 dapat dilihat adanya *t value* dari *special indirect effects* melalui proses *bootstrapping* yakni sebesar 2.807 yang lebih besar dari syarat signifikansi 1.96. Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, hipotesis 4 dapat diterima yakni bahwa benar adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention cabin crew* maskapai penerbangan X dengan *organizational commitment* dan *intent to stay* sebagai variabel mediasi. Hipotesis 4 ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja dengan indikator seperti rasa senang *cabin crew* dalam menjalankan pekerjaan, rasa puas atas pekerjaan, ekspektasi yang terpenuhi dari pekerjaan memiliki pengaruh terhadap intensi *cabin crew* untuk tetap bertahan di perusahaan atau berpindah. Pengaruh yang dihasilkan kepuasan kerja tersebut terhadap *turnover intention* juga dimediasi oleh variabel *organizational commitment* dan *intent to stay*. Indikator seperti bersedia menerima semua *duties* yang diberikan perusahaan, merasa *loyal* terhadap perusahaan, bangga serta bersedia merekomendasikan perusahaan sebagai tempat bekerja yang baik, rencana *cabin crew* untuk bertahan di perusahaan, hingga bagaimana *cabin crew* melihat masa depan di perusahaan tersebut turut berpengaruh terhadap hubungan antar kepuasan kerja dan *turnover intention cabin crew* maskapai X.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari penelitian ini maka terdapat beberapa kesimpulan yang didapat. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment cabin crew* maskapai penerbangan X. Seorang *cabin crew* yang merasa senang akan pekerjaan, puas akan apa yang ia lakukan, pekerjaan yang dilakukan sesuai ekspektasi, tidak merasa stres karena pekerjaan maka akan berpengaruh terhadap loyalitas *cabin crew* tersebut terhadap perusahaan. Selain itu, dapat disimpulkan pula bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh terhadap *intent to stay cabin crew* maskapai penerbangan X. *Cabin crew* yang bersedia menerima semua *duties* yang diberikan perusahaan, merasa *loyal* terhadap perusahaan, bangga serta bersedia merekomendasikan perusahaan sebagai tempat bekerja yang baik akan memiliki pengaruh terhadap *intent to stay cabin crew* maskapai X tersebut. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention cabin crew* maskapai penerbangan X. Berkaca dari hasil kesimpulan hipotesis ini dapat dilihat bahwa kepuasan kerja *cabin crew*, misalkan saat para *cabin crew* merasa senang dan puas atas pekerjaan yang dilakukan, tidak merasa stres karena pekerjaan memiliki pengaruh terhadap intensi *cabin crew* untuk berpindah ke perusahaan lain atau yang disebut juga *turnover intention*. Kesimpulan lainnya adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention cabin crew* maskapai penerbangan X dengan *organizational commitment* dan *intent to stay* sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja dengan indikator seperti rasa senang *cabin crew* dalam menjalankan pekerjaan, rasa puas atas pekerjaan, ekspektasi yang terpenuhi dari pekerjaan memiliki pengaruh terhadap intensi *cabin crew* untuk tetap bertahan di perusahaan atau berpindah. Pengaruh yang dihasilkan kepuasan kerja tersebut terhadap *turnover intention* juga dimediasi oleh variabel *organizational commitment* dan *intent to stay*. Indikator seperti bersedia menerima semua *duties* yang diberikan perusahaan, merasa loyal terhadap perusahaan, bangga serta bersedia merekomendasikan perusahaan sebagai tempat bekerja yang baik, rencana *cabin crew* untuk bertahan di perusahaan, hingga bagaimana *cabin crew* melihat masa depan di perusahaan tersebut turut berpengaruh terhadap hubungan antar kepuasan kerja dan *turnover intention cabin crew* maskapai X. Keterbatasan penelitian ini adalah data responden bukan merupakan data sensus pada seluruh maskapai penerbangan di Indonesia sehingga tidak dapat digeneralisasi. Penelitian berikutnya disarankan memperluas data responden. Pengambilan data secara *cross sectional* sehingga belum dapat melihat perubahan perilaku dari subyek penelitian. Disarankan untuk penelitian berikutnya dapat melakukan studi longitudinal. Pengolahan data pada studi ini menggunakan PLS-SEM program Smart PLS.

Saran penelitian berikutnya dapat menggunakan program pengolahan data dengan LISREL atau AMOS.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, L. E. (2015). *Relationship between leadership, organizational commitment, and intent to stay among junior executives* [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/1184/>
- bps.go.id (2020). Retrieved November 6, 2020.
- ditjenbinaadwil.kemendagri.go.id (2020). Retrieved September 5, 2020.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares, konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program Smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, A. S. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan turnover intention. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(1), 51–66. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i1.2516>
- Jou, R. -C., Kuo, C. -W., & Tang, M. -L. (2013). A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 57, 95–104. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2013.01.009>
- lionair.co.id (2020). Retrieved August 29, 2020.
- Musoli, Pratiwi, W., & Syaputra, A. (2018). Stres kerja terhadap kinerja cabin crew. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 11(2), 88–92. <https://jurnal.sttkd.ac.id/index.php/jmd/article/view/82>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Higher Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Vong, L. T. -N., Ngan, H. F. B., & Lo, P. C. -P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay?. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2017-0022>
- Youcef, S., Ahmed, S. S., & Ahmed, B. (2016). The impact of job satisfaction on turnover intention by the existence of organizational commitment, and intent to stay as intermediates variables using approach PLS in sample worker department of transport Saida. *Management*, 6(6), 198–202. <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20160606.03.html>
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44–58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>

HUBUNGAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SERTA PERAN EXCHANGE NORM DAN COMMUNAL NORM TERHADAP EMPLOYEE VOICE DALAM INDUSTRI SWASTA DI JABODETABEK

Maria Yolandita P.W.* , Rinto Rain Barry
Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang
e-mail: mariayolandita@gmail.com
(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to determine whether transformational leadership, exchange norm, and communal norm have a positive relationship with employee voice. This study was shown to private employees of the banking industry with 133 respondents consisting of 98% male respondents and 2% female respondents. The instrument used for data collection is a questionnaire, which consists of 13 indicators. Testing of the questionnaire was carried out by means of a validity test which resulted in $\text{sig} < \alpha$ ($0.000 < 0.05$) and a reliability test which resulted in Cronbach's Alpha > 0.7 . Furthermore, the tool used in analyzing the data is IBM SPSS 25. The results of this study reveal that transformational leadership has a positive relationship with exchange norm, transformational leadership has a positive relationship with communal norm, transformational leadership has a positive relationship with employee voice, norm exchange has a positive relationship with employee voice, and communal norm have a positive relationship with employee voice.

Keywords: transformational leadership, exchange norm, communal norm, employee voice

PENDAHULUAN

Dalam ruang lingkup internal organisasi atau perusahaan, sering terjadi kesalahpahaman antara karyawan dengan atasan. Melakukan komunikasi antar karyawan dan atasan yang efektif diperlukan untuk mengetahui langsung tentang keterlibatan serta meminta pandangan tentang sejumlah kesalahan yang mereka lakukan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, *employee voice* di dalam sebuah perusahaan menjadi hal penting yang seharusnya dimiliki oleh seorang karyawan. Namun *employee voice* jarang sekali ditanggapi oleh pimpinan di dalam perusahaan. Adanya komunikasi yang buruk dan *leadership* yang tidak adil, akan membuat karyawan tidak merasakan keterikatan dengan pekerjaannya. Maka dari itu dilakukan studi pendahuluan untuk mengetahui lebih dalam tentang *employee voice*. Dari studi pendahuluan ini, permasalahan *employee voice* di tempat kerja mereka dapat disimpulkan bahwa semua karyawan belum sepenuhnya merasakan keterikatan, partisipasi, dan keadilan di perusahaan atau organisasi mereka. Oleh karena itu, *employee voice* merupakan faktor terpenting dibalik kesuksesan sebuah perusahaan. Perusahaan atau organisasi yang sukses tidak hanya bergantung karena komunikasi yang baik. Di sisi lain dalam peran *communal* (Algoe, Gable, dan Maisel, 2010), memberikan manfaat kepada orang lain untuk menunjukkan kepedulian terhadap orang tersebut dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka (Aggarwal, 2002). Keefektifan sebuah organisasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi tidak hanya diperoleh dari komunikasinya yang lancar dan efektif. Namun dilihat juga dari *leadership* di dalam organisasi tersebut. *Transformational leadership* merupakan salah satu gaya *leadership* yang tepat untuk mengatasi sikap karyawan dan mengurangi sikap sinisme selama perubahan organisasi tersebut (Bass & Riggio, 2006; Busari et al., 2019).

TINJAUAN PUSTAKA

Transformational Leadership dan Exchange Norm

Leadership didefinisikan oleh Armstrong dan Taylor (2014) sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain agar berperilaku berbeda. Seorang *leader* dapat dikatakan *transformational* apabila mereka dapat merubah situasi yang sekarang, meluruskan tujuan organisasi tersebut, serta berprinsip pada nilai-nilai organisasi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan (Bass & Avolio, 1993). *Transformational leadership* merupakan proses yang mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan (Armstrong & Taylor, 2014). *Transform leader* akan membawa perubahan bagi organisasi dan karyawannya. bertindak sebagai perwakilan organisasi dan demikian perlakuan mereka terhadap bawahan cenderung menentukan bagaimana perasaan karyawan tentang organisasi secara keseluruhan (Men, 2014). *Leadership behaviour* kemungkinan mempengaruhi sejauh mana karyawan bersedia untuk mengikuti *exchange norm* dengan perusahaan mereka (Iqbal et al., 2018). *Transformational leadership* juga diharapkan berhubungan positif dengan *exchange norm* yang dirasakan karyawan, yang ditandai dengan timbal balik dan manfaat yang diberikan (Lee & Chon, 2020).

Menurut teori *social exchange* yang dicetuskan oleh Blau (1964) dan Shore et al. (2009), *exchange norm* dapat membuat karyawan memahami norma timbal balik dan memotivasi mereka untuk memberikan kembali manfaat yang telah diterima dari para *leader* mereka kepada perusahaan sebagai pemberdayaan, inspirasi dan dukungan relasional, sehingga membantu mereka untuk memiliki *exchange norm* yang relasional (Chun et al., 2016; Herman et al., 2013). Dengan demikian, hipotesis yang disarankan sebagai berikut:

H₁: *Transformational Leadership* memiliki hubungan terhadap peran *Exchange Norm*

Transformational Leadership dan Communal Norm

Menurut Clark dan Mills (2011) *communal norm* adalah manfaat yang diberikan untuk mendukung kesejahteraan rekan mereka dengan sedikit harapan bahwa mereka akan mendapatkan timbal balik. Namun perlu diketahui bahwa *communal norm* seperti pertukaran timbal balik dan hal ini menimbulkan ketidakpastian tentang penerimaan manfaat atau bantuan di masa depan. Salah satu tokoh yaitu Kim (2014), pernah menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang *communal norm* adalah salah satu indikator yang paling penting dan berhubungan dengan reputasi manajemen. Hubungan *communal norm* dengan manajemen organisasi dapat dipengaruhi oleh *leadership* yang transparan, konsisten, dan berintegritas (Iqbal et al., 2018). Teori *transformational leadership* menyarankan bahwa *transform leader* menunjukkan atribut yang melekat pada kunci *communal norm*, termasuk kesejahteraan atau memberikan manfaat (Hentschel et al., 2018; Kark & Shamir, 2013). Kedua tokoh Shin dan Kim (2012) telah menemukan hubungan positif antara *organizational leadership* yang transparan dan kualitas melalui hubungan organisasi hingga karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang disarankan adalah sebagai berikut:

H₂: *Transformational Leadership* memiliki hubungan terhadap peran *Communal Norm*

Transformational Leadership dan Employee Voice

Leadership yang secara intelektual merangsang akan memungkinkan karyawan untuk menantang masalah saat ini dan melihat perspektif baru dengan berkomunikasi bersama orang lain yang mempengaruhi mereka secara kritis untuk mempertimbangkan masalah di tempat kerja dan mengungkapkan pendapat mereka (Avolio et al., 1999; Liu et al., 2010). *Organizational leadership* juga mendorong komunikasi dua arah dengan mendengarkan secara

efektif dari karyawan mereka (Bass & Riggio, 2006). Terinspirasi oleh perilaku *transformation leader* oleh karena itu karyawan bersedia angkat bicara dengan tujuan untuk perbaikan organisasi (Detert & Burris, 2007). Sejalan dengan argumen ini, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif pada *employee voice* terhadap atasan (Detert & Burris, 2007; Wu et al., 2011; Duan et al., 2017) dan rekan kerja mereka (Liu et al., 2017). Dengan demikian, hipotesis yang disarankan adalah sebagai berikut:

H₃: *Transformational Leadership* memiliki hubungan terhadap *Employee Voice*.

Exchange Norm dan Employee Voice

Menurut Hon dan Grunig (1999) *exchange norm* antar organisasi merupakan dorongan seseorang atau karyawan untuk menawarkan manfaat kepada rekannya di dalam organisasi. Karyawan yang memegang *exchange norm*, diharapkan terlibat aktif dalam penyampaian *employee voice* (Lee, 2017). Dalam teori *social exchange* yang dicetuskan oleh Blau (1964), *exchange norm* sering melibatkan timbal balik atau pembayaran kembali sedemikian rupa sehingga tindakan yang dilakukan oleh organisasi mengarah pada tanggapan karyawannya. Oleh karenanya ketika karyawan mengharapkan jenis imbalan tertentu, seperti keuntungan yang nyata layaknya gaji atau penghargaan (Rousseau, 1990) atau tidak berwujud seperti dukungan emosional (Shore et al., 2006) dari organisasi mereka, mereka akan merasa berkewajiban untuk memberikan kembali manfaat yang sudah di dapatkan ke perusahaan dan membalasnya dengan menggunakan *high levels of voice* (Wu et al., 2011). Penelitian ini mengemukakan bahwa *exchange norm* berhubungan positif dengan *employee voice* dalam mengungkapkan pendapat atau saran secara internal untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan mereka (Lee & Chon, 2020). Dengan demikian, hipotesis yang disarankan adalah sebagai berikut:

H₄: *Exchange Norm* memiliki hubungan terhadap *Employee Voice*.

Communal Norm dan Employee Voice

Dalam *communal norm*, kedua belah pihak saling memberikan keuntungan karena mereka peduli akan kesejahteraan satu sama lain, meskipun mereka tidak mendapatkan imbalan apa pun (Hon & Grunig, 1999). Menurut Lee (2017) secara empiris menunjukkan bahwa *communal norm* sangat penting bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah organisasi secara aktif dan terlibat dalam tindakan komunikatif. Penelitian sebelumnya telah menyarankan bahwa perhatian karyawan terhadap kesejahteraan organisasi yaitu *communal*, dapat membantu menjelaskan perilaku positif organisasi mereka (Blader & Tyler, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2004). Penelitian ini memiliki kesamaan dengan ‘*Exchange Norm dan Employee Voice*’ yang mengemukakan bahwa *communal norm* memiliki hubungan yang positif dengan *employee voice* dalam mengungkapkan pendapat atau saran secara internal untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan mereka (Lee & Chon, 2020). Dengan demikian, hipotesis yang disarankan adalah sebagai berikut:

H₅: *Communal Norm* memiliki hubungan terhadap *Employee Voice*.

METODE PENELITIAN

Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif biasanya menggunakan desain eksplanasi, yang di mana objek eksplanasi tersebut digunakan untuk menguji hubungan antar-variabel yang dihipotesiskan (Mulyadi, 2011). Desain eksplanasi merupakan riset yang dilakukan secara eksplorasi untuk mencari ide-ide atau

hubungan-hubungan yang baru dan riset ini bertitik tolak berdasarkan variabel bukan dari fakta (Umar, 2005). Jenis penelitian ini menggunakan penelitian korelasional yang di mana jenis penelitian ini menyelediki sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berdasarkan koefisien korelasi (Achmadi & Narbuko, 2015). Pada tahap kesimpulan, hasil penelitian ini akan disertai dengan gambar, tabel, grafik, atau tampilan lainnya.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Adapun yang menjadi populasi di dalam penelitian ini merupakan karyawan perbankan aktif yang bekerja dalam industri swasta di wilayah JABODETABEK.

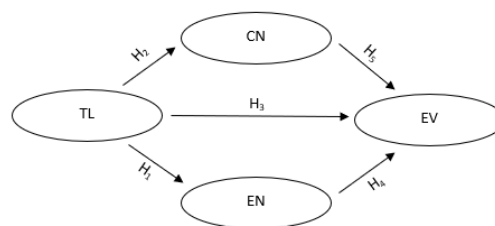
Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011). Menurut teori Roscoe (1975) jumlah sampel untuk penelitian yang tepat adalah $30 < n < 500$. Apabila jumlah sampel terbagi dalam beberapa subsampel, maka jumlah sampel minimum untuk tiap subsampel adalah 30. Sedangkan menurut Hair et al. (2010), jumlah sampel diambil dalam suatu penelitian minimal 5 kali dari jumlah indikator yang digunakan. Di dalam penelitian ini terdapat 13 indikator yang digunakan. Maka jumlah minimal responden dari penelitian ini adalah 65 responden yang diambil dari 13 dikali 5. Peneliti akan mengambil sampel besar sebanyak 133 responden untuk diteliti. Sampel penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Metode ini menetapkan bahwa setiap elemen tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Tetapi hanya elemen yang memenuhi kriteria tertentu saja yang dapat dipilih (Apriyono & Taman, 2013).

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di industri swasta perbankan wilayah JABODETABEK. Pengumpulan data tersebut menggunakan penyebaran kuesioner secara daring. Berikut merupakan jumlah partisipan yang berpartisipasi dalam penelitian ini, N=133, laki-laki 98% (n=131), perempuan 2% (n=2), sarjana 99% (n=132), magister 1% (n=1), pekerja senior 65% (n= 86), pekerja tingkat awal 35% (n= 47), lama bekerja 6 sampai 10 tahun 38% (n=50), lama bekerja 1 sampai 5 tahun 37% (n=49), dan lama bekerja 11 sampai 15 tahun 25% (n=34).

Figure 1.1 Model Penelitian



Adapun kriteria untuk pengisian ini merupakan karyawan yang perusahaannya sudah berdiri di atas lima tahun, bukan merupakan pensiunan, merupakan karyawan aktif yang bekerja lebih dari satu tahun, dan *leadership* di perusahaan tersebut selalu berganti satu tahun sekali atau lebih.

Instrumen Penelitian

Dalam melakukan tahap selanjutnya yaitu menentukan instrumen penelitian melalui definisi operasional guna mengukur suatu penelitian. Definisi operasional merupakan metode yang digunakan untuk mengukur variabel serta menentukan indikator yang lebih kongkrit sehingga lebih mudah untuk diukur dan diuji secara empiris (Nazir, 2017). Penelitian ini menggunakan IBM SPSS 25 untuk mengolah datanya dan pengukuran datanya menggunakan skala *likert* dengan menyebarkan kuesioner secara daring. Berikut indikator dari masing-masing variabel:

Transformational Leadership (Bass, Avolio, & Jung, 1997) dalam Voon et al. (2010):

1. *Idealized influence*
2. *Individualized consideration*
3. *Inspirational motivation*
4. *Intellectual simulation*

Exchange Norm (Miller et al., 2014):

1. *Limited discomfort*
2. *Delay in reciprocation unacceptable*
3. *Instrumental value to benefits received.*

Communal Norm (Miller et al., 2014):

1. *No discomfort*
2. *Benefits freely given in support of the other's welfare*
3. *Relaxed*

Employee Voice (Liang, Farh, & Farh, 2012):

1. *Promotive voice*
2. *Psychological safety*
3. *Prohibitive voice*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Pada tahap ini data akan dianalisis untuk diketahui tingkat validitas dan reliabilitas data yang diperoleh. Konsep fokus pada penelitian ini diukur melalui Skala Likert lima titik mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Seluruh variabel yang diukur memiliki nilai signifikan dengan besar α ($0,000 < 0,05$) dengan jumlah partisipan ($n=30$). Besar nilai *Cronbach's alpha* pada variabel *transformational leadership* sebesar 0,786 atau $> 0,7$, nilai *Cronbach's alpha* pada variabel *exchange norm* sebesar 0,916 atau $> 0,7$, pada variabel *communal norm* nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,933 atau $> 0,7$, dan *employee voice* yang merupakan variabel terakhir dengan memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,814 atau $> 0,7$.

Pengujian Asumsi Klasik

Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian yang digunakan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda (Ansofino et al., 2016). Pengujian ini mencari nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) (Gujarati & Porter, 2009). Hasil dari pengujian ini dinyatakan bahwa nilai *tolerance* dari seluruh variabel adalah $> 0,1$ dan nilai VIF dari seluruh variabel adalah kurang dari 10 ($VIF < 10$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tidak memiliki gejala multikolinearitas.

Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan pengujian yang digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lainnya (Ansofino et al., 2016). Untuk mengetahui terdapat atau tidaknya heteroskedastisitas, dapat menggunakan uji Glejser. Hasil dari pengujian ini dinyatakan bahwa titik-titik yang terdapat pada grafik *scatterplot* menyebar secara acak. Untuk nilai signifikansi dari variabel independen yakni variabel *transformational leadership* adalah 0,267. Nilai signifikansi variabel *exchange norm* adalah 0,863 dan nilai signifikansi variabel *communal norm* adalah 0,179. Seluruh nilai signifikansi bernilai lebih dari 0,05 ($\text{sig} > \alpha$). Oleh karena itu tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian data untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Pengujian ini untuk menguji apakah suatu data terdistribusi normal atau tidak, biasanya menggunakan uji *Shapiro-Wilk* dan uji *Lilliefors* (*Kolmogorov-Smirnov*) (Uyanto, 2009). Hasil dari pengujian ini dinyatakan bahwa dilihat bahwa titik-titik yang ada pada grafik normal *p-plot* bergerak secara beriringan dan teratur mengikuti arah pergerakan garis pada grafik. Untuk nilai signifikansi dari hasil *Kolmogorov-Smirnov Test* adalah 0,200 ($0,200 > 0,05$). Seluruh nilai signifikansi bernilai lebih dari 0,05 ($\text{sig} > \alpha$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 gagal ditolak dan data dari populasi terdistribusi normal.

Autokorelasi

Uji autokorelasi merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t sebelumnya pada model regresi linier yang digunakan (Nisfiannoor, 2009). Untuk mengetahui adanya autokorelasi, pengujian ini menggunakan *Durbin-Watson Test*. Hasil dari pengujian ini dinyatakan bahwa nilai *Durbin-Watson* yang didapatkan dari 133 partisipan adalah 1,860. Berdasarkan hasil nilai dL dan dU dari tabel *Durbin-Watson* adalah 1,6710 dan 1,7631. Maka, nilai $4 - dU$ adalah $4 - 1,7631 = 2,2369$. Sedangkan nilai *Durbin-Watson* berada di antara dU dan $4 - dU$ ($1,7631 < 1,860 < 2,2369$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak adanya autokorelasi pada data.

Pengujian Hipotesis

Koefisien Determinasi

Sebelum menguji hipotesis, akan dilakukan pengujian terhadap nilai variasi yang merupakan *R Square* (R^2) terlebih dahulu. Koefisien determinasi merupakan pengujian yang mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya (Mulyono, 2018). Hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa nilai R^2 adalah 0,496. Artinya sebanyak 49,6% *variance* dari variabel independen secara keseluruhan dapat dijelaskan oleh

perubahan dalam variabel dependen. Sedangkan sisanya ($100\% - 49,6\% = 50,4\%$) dijelaskan oleh variabel lainnya.

Korelasi Koefisien *Product Moment Pearson*

Untuk pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan uji korelasi koefisien *product moment pearson*. Hasil dari pengujian pada hipotesis pertama, *transformational leadership* dengan *exchange norm* ($0.362 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi rendah, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*. Hasil pengujian pada hipotesis kedua, *transformational leadership* dengan *communal norm* ($0.531 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi cukup, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*. Hasil pengujian pada hipotesis ketiga, *transformational leadership* dengan *employee voice* ($0.466 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi cukup, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*.

Hasil pengujian pada hipotesis keempat, *exchange norm* dengan *employee voice* ($0.485 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi cukup, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*. Terakhir merupakan hasil pengujian hipotesis yang kelima, yaitu *communal norm* dengan *employee voice* ($0.683 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi kuat, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 133 partisipan disimpulkan bahwa seluruh nilai variabel dapat dinyatakan valid dan *reliable*. Seluruh pengolahan data diolah menggunakan perangkat lunak IBM SPSS. Pada pengujian validitas, seluruh variabel bernilai signifikan α ($0,000 < 0,05$). Pada pengujian reliabilitas, seluruh variabel menghasilkan nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Seluruh uji asumsi klasik menghasilkan nilai yang valid, signifikan, dan *reliable*. Dalam pengolahan hipotesis, seluruh variabel memiliki hubungan korelasi, valid, dan *reliable*.

Saran

Bagi peneliti mendatang, diharapkan menentukan partisipan di perusahaan tertentu bukan secara luas. Tujuannya agar tidak terlalu rumit dalam melakukan penelitian. Berdasarkan keseluruhan pengujian, sebenarnya terdapat pengujian mediasi. Namun pengujian mediasi tidak dilakukan pada penelitian sebelumnya. Bagi peneliti mendatang diharapkan melakukan pengujian tersebut. Dari adanya keempat variabel yang belum sempurna ini, diharapkan bagi peneliti selanjutnya mempertimbangkan untuk menambahkan variabel-variabel lainnya. Dengan adanya keterbatasan dan kekurangan dalam melakukan penelitian ini, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik lagi.

LAMPIRAN

Tabel 1.1 Koefisien Korelasi *Product Moment Pearson*

		Correlations			
		Transformational Leadership	Exchange Norm	Communal Norm	Employee Voice
Transformational Leadership	Pearson Correlation	1	.362**	.531**	.466**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	133	133	133	133
Exchange Norm	Pearson Correlation	.362**	1	.824**	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133
Communal Norm	Pearson Correlation	.531**	.824**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133
Employee Voice	Pearson Correlation	.466**	.485**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 1.2 Nilai Interval Koefisien

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Tabel 1.3 Pengujian Validitas Data (N= 30)

Variabel	Kode	Nilai Korelasi Pearson	Nilai Sig	Keterangan
Transformational Leadership	TL1	0,641	0,000	Valid
	TL2	0,799	0,000	Valid
	TL3	0,523	0,000	Valid
	TL4	0,854	0,000	Valid
	TL5	0,801	0,000	Valid
	TL6	0,627	0,000	Valid
Exchange Norm	EN1	0,879	0,000	Valid
	EN2	0,935	0,000	Valid
	EN3	0,923	0,000	Valid
	EN4	0,841	0,000	Valid
Communal Norm	CN1	0,776	0,000	Valid
	CN2	0,933	0,000	Valid
	CN3	0,881	0,000	Valid
	CN4	0,941	0,000	Valid
	CN5	0,917	0,000	Valid
Employee Voice	EV1	0,877	0,000	Valid
	EV2	0,924	0,000	Valid
	EV3	0,924	0,000	Valid
	EV4	0,908	0,000	Valid
	EV5	0,065	0,000	Valid

Tabel 1.4 Pengujian Reliabilitas Data (N=30)

Variabel	Kode	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Transformational Leadership	TL1	0,786	Reliable
	TL2		
	TL3		
	TL4		
	TL5		
	TL6		
Exchange Norm	EN1	0,916	Reliable
	EN2		
	EN3		
	EN4		
Communal Norm	CN1	0,933	Reliable
	CN2		
	CN3		
	CN4		
	CN5		
Employee Voice	EV1	0,814	Reliable
	EV2		
	EV3		
	EV4		
	EV5		

ACKNOWLEDGEMENTS

Sesuai dengan terbitnya *Feedforward: Journal of Human Resource, Faculty of Economics and Business Pelita Harapan University* Vol. 1 No. 1 April 2021, pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih atas tenaga dan keahlian Bapak/Ibu sebagai *reviewer*. Bantuan Bapak/Ibu memungkinkan saya untuk memenuhi waktu yang dijadwalkan dan untuk mempertahankan standar jurnal yang ditinjau sejawat. Penelitian dalam jurnal ini, berdasarkan jurnal replikasi oleh penulis yang ditulis oleh Lee dan Chon (2020) serta partisipan karyawan swasta industri perbankan di JABODETABEK untuk membantu mengisi kuesioner penelitian.

Reviewers:

1. Ibu Gracia Shinta S. Ugut, MBA., Ph.D., *Pelita Harapan University*, Tangerang
2. Ibu Isana S.C. Meranga, S.P., M.M., *Pelita Harapan University*, Tangerang
3. Ibu Yohana Palupi Meilani, S.P., M.Si., *Pelita Harapan University*, Tangerang
4. Bapak Rinto Rain Barry, S.T., M.M., *Pelita Harapan University*, Tangerang

REFERENSI

- Achmadi, H. A., & Narbuko, C. (2015). *Metodologi penelitian*. Bumi Aksara.
- Aggarwal, P. (2002). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87–101. <https://doi.org/10.1086/383426>
- Algoe, S. B., Gable, S. L., & Maisel, N. C. (2010). It's the little things: Everyday gratitude as a booster shot for romantic relationships. *Journal of The International Association For Relationship Research*, 17(2), 217–233. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.2010.01273.x>
- Ansofino, Jolianis, Yolamalinda, & Arfilindo, H. (2016). *Buku ajar ekonometrika*. Deepublish.
- Apriyono, A., & Taman, A. (2013). Analisis overreaction pada saham perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2005-2009. *Jurnal Nomina*, 2(2), 76–96. <https://doi.org/10.21831/nominal.v2i2.1665>

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Ashford Colour Press Ltd.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(1), 112–121.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2000). Beyond reciprocity: The role of relationship orientation in explaining cooperative organizational behaviour. Paper presented at the *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y.H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Chun, J. U., Cho, K., & Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374–396. <https://doi.org/10.1002/job.2048>
- Coyle-Shapiro, J. A., & Kessler, I. (2004). Beyond exchange: Towards an expanded view of the employment relationship in the public sector. Paper presented at the *Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS* (19th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Essentials of econometrics*. McGraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders—Leadership style, gender, and promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 112–125. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>

- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>
- Hon, L., & Grunig, J. (1999). *Guidelines for measuring relationship in public relations*. The Institute for Public Relations.
- Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., & Mehmood, Q. (2018). Cultivating employees' communal relationship and organizational citizenship behavior through authentic leadership: studying the influence of procedural justice. *Journal of Psychology Research and Behavior Management*, 11, 545–555. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S179019>
- Kark, R., & Shamir, B. (2013). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management, Vol. 5)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 77–101. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005010>
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations, School of Communication Studies*, 4(5), 838–840. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.07.005>
- Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 542–555. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0022>
- Lee, Y., & Chon, M.-G. (2020). Transformational leadership and employee communication behaviors: The role of communal and exchange relationship norms. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 61–82. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0060>
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy Of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, W., Zhu, R. and Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Miller, J. G., Bland, C., Källberg-Shroff, M., Tseng, C.-Y., Montes-George, J., Ryan, K., Das, R., & Chakravarthy, S. (2014). Culture and the role of exchange vs. communal norms in friendship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53, 79–93. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.02.006>
- Mulyadi, M. (2011). Penelitian kuantitatif dan kualitatif serta pemikiran dasar menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 15(1), 127–138. <https://doi.org/10.31445/jskm.2011.150106>

- Mulyono. (2018). *Berprestasi melalui JFP: Ayo kumpulkan angka kreditmu*. Deepublish.
- Nazir, M. (2017). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Nisfiannoor, M. (2009). *Pendekatan statistika modern untuk ilmu sosial*. Salemba Humanika.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). Holt, Rinehart and Winston
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Shore, L., Coyle-Shapiro, J., Chen, X., & Tetrick, L. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289–302. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x>
- Song, J. H., Kang, I. G., Shin, Y. H., & Kim, H. K. (2012). The impact of an organization's procedural justice and transformational leadership on employees' citizenship behaviors in the Korean business context. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4) 424–436. <https://doi.org/10.1177/1548051812446659>
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Umar, H. (2005). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. PT Raja Grafindo Persada.
- Uyanto, S. S. (2009). *Pedoman analisis data dengan SPSS*. Graha Ilmu.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N.B. (2010). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal Of Business, Management, and Social Sciences*, 2(1), 24–32. <https://ir.unimas.my/id/eprint/17035/>
- Wu, L., Cao, K., Chen, Y., & Tang, G. (2011). Transformational leadership and employee voice behavior: An examination of the mediating mechanisms. *Chinese Journal of Management*, 8(1), 61–66.

PENGARUH SOCIAL CAPITAL DAN HUMAN CAPITAL TERHADAP BUSINESS GROWTH PENGUSAHA PEREMPUAN DI JAKARTA DAN TANGERANG

Zoel Hutabarat*, Shania Jusan Dini

Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang

e-mail: zoel.hutabarat@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the positive effect of social capital, human capital, reputational capital on business growth on women entrepreneur in Jakarta dan Tangerang. Intangible assets are widely regarded as a key success factor for business growth in various countries. The growth of women's businesses in developing countries is still rare to find, but in recent years women have been seen to be more active in terms of entrepreneurship and business with women's ownership continues to grow to this day. This study uses a quantitative approach. The data collection technique in this study used an electronic questionnaire via Google Form, consisting of 31 indicators and the number of respondents was 201 respondents who are women and currently have businesses. The analytical method used in this research is SmartPLS 3.0, and in distributing the questionnaire, this study uses judgment sampling technique. The results of this study conclude that social capital has a positive effect on business growth, human capital has a positive effect on business growth, individual reputation capital has a negative effect on business growth, and organization reputational capital has a positive effect on business growth.

Keywords: social capital, human capital, reputational capital, business growth, women entrepreneur

LATAR BELAKANG

Keriwusahaan perempuan pedesaan telah menjadi isu yang menjadi perhatian para sarjana dan peneliti, baik di negara maju maupun berkembang (Langowitz & Minniti, 2007). Meskipun terjadi peningkatan jumlah wirausaha perempuan di seluruh dunia dan berpotensi meningkatkan kesuksesan ekonomi dunia, terutama di negara-negara berpenghasilan rendah dan menengah, perempuan masih dianggap sebagai sumber daya yang kurang dihargai (Allen et al., 2007). Peningkatan keterlibatan perempuan dalam kewirausahaan terjadi karena kurangnya pendapatan dan kondisi kemiskinan. Kewirausahaan perempuan berpotensi menciptakan lapangan kerja bagi setengah populasi dunia (Healey, 2012)

Kewirausahaan perempuan berperan penting dalam perkembangan ekonomi dan modal sosial yang dapat memfasilitasi aktivitas kewirausahaan perempuan (Rehman & Roomi, 2012). Salah satu hambatan yang diidentifikasi adalah keterbatasan modal yang juga dapat memengaruhi perempuan untuk membuka atau menjalankan usaha. Sebuah studi tentang kewirausahaan perempuan di negara berkembang di Asia menunjukkan bahwa rendahnya pendidikan, kurangnya kesempatan pelatihan, kurangnya fasilitas dapat memengaruhi tingkat kewirausahaan perempuan (Tambunan, 2009).

Potensi kewirausahaan perempuan yang tersembunyi, secara bertahap terungkap seiring dengan meningkatnya kepekaan perempuan terhadap peran dan status ekonomi dalam masyarakat. Keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan beradaptasi dalam bisnis adalah alasan utama perempuan untuk muncul dalam usaha bisnis. Pelaku usaha perempuan adalah orang yang dapat menerima peran menantang untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan menjadi mandiri secara ekonomi.

Di seluruh dunia, pengembangan kewirausahaan perempuan telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Percepatan pertumbuhan ekonomi membutuhkan peningkatan pasokan pelaku usaha perempuan (Shah, 2012). Pelaku usaha perempuan mampu memberi perubahan ekonomi dalam keluarga dan masyarakat, serta

menginspirasi orang lain untuk menjadi mandiri. Pelaku usaha perempuan memiliki 37% dari semua bisnis di seluruh dunia dan menghasilkan sekitar US\$ 29–36 miliar melalui bisnis di wilayah Asia (VanderBrug, 2013).

Kegagalan dalam membuat terobosan signifikan di pinggiran kota dan daerah tertinggal, umumnya disebabkan oleh kurangnya pengusaha perempuan lokal (Shah, 2013). Dengan demikian, ada kebutuhan untuk menemukan, mendorong, dan mengembangkan pengusaha perempuan untuk menciptakan lapangan kerja untuk mengurangi kemiskinan. Namun terlepas dari upaya untuk memunculkan kemampuan wirausaha perempuan, terdapat tantangan yang dapat menghambat kemampuan perempuan untuk bekerja, yaitu kurangnya akses ke jaringan pendukung, masalah yang berkaitan dengan *gender*, kurangnya pendidikan dasar, kurangnya keterampilan teknis serta pengetahuan tentang bisnis, kurangnya pengetahuan pasar dan penerimaan budaya (Singer et al., 2014). Di seluruh dunia, masalah paling kronis teridentifikasi oleh peneliti adalah kurangnya kepercayaan diri dan kesulitan perempuan dalam memperoleh keterampilan kewirausahaan (Shah, 1996).

Pengusaha perempuan dapat memainkan peran penting dalam pengembangan sektor usaha kecil (Hisrich & Lerner, 1997). Semua pemilik bisnis menghadapi tantangan yang spesifik, tetapi perempuan sering kali mengalami tantangan dan rintangan tambahan dibandingkan rekan pria. Tetapi ini tidak berarti perempuan kurang sukses daripada pria. Statistik menunjukkan bahwa perempuan memulai bisnis lebih dari dua kali lipat tingkat bisnis yang dimiliki mayoritas pria. Tingkat kesuksesan perempuan semakin meningkat karena pengusaha perempuan menunjukkan bahwa perempuan banyak akal dan mampu sukses, meskipun ada banyak rintangan.

Pengusaha perempuan adalahh mereka yang siap menghadapi resiko dan memiliki ketekunan untuk bertahan dalam dunia bisnis yang kompetitif (Holt, 2000). Pengusaha perempuan memikirkan bagaimana memulai usaha, mengatur dan menggabungkan faktor-faktor produksi, mengoperasikan perusahaan, mengambil risiko dan menangani ketidakpastian ekonomi yang terlibat dalam menjalankan perusahaan bisnis (Khanka, 2009). Bukti global menunjukkan bahwa perempuan telah berkinerja sangat baik dalam berbagai hal bidang kegiatan seperti akademis, politik, administrasi, pekerjaan sosial dan sebagainya. Sekarang, wirausaha perempuan sudah mulai terjun ke industri dan menjalankan perusahaan mereka dengan sukses.

Tidak banyak penelitian saat ini yang melakukan studi penelitian tentang niat kewirausahaan pada perempuan secara nasional untuk memahami modal sosial, *human capital*, *individu reputational capital*, dan *organization reputational capital*. Saat ini Indonesia terus berusaha untuk tumbuh dalam ekonomi global, salah satu hal penting untuk menuju ke arah itu adalah kemampuan suatu negara dalam mempertahankan serta menarik wirausahawan perempuan yang saat ini terus bertumbuh dan akan sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Menurut Mastercard Index of Women Entrepreneurs (2019), walaupun Indonesia masih tergolong rendah dalam hal kepemilikan usaha perempuan, tetapi Indonesia telah mencapai kesetaraan gender dalam aktivitas kewirausahaan dilihat dari jumlah pengusaha perempuan Indonesia yang terus bertumbuh dalam beberapa tahun terakhir.

Sosial Capital

Teori *social capital* menggambarkan aspek struktur sosial (Coleman, 1988). Teori ini memperluas pandangan yang diterima sebelumnya tentang model teori manusia.

Modal sosial didefinisikan sebagai sumber daya yang tersedia untuk individu dan kelompok melalui keanggotaan dalam jaringan sosial. Ada empat proposisi terdiri dari pengembangan teori, yang berpuncak pada modal sosial pendekatan teoritis hubungan

masyarakat: Sebagai fungsi manajemen pusat, para profesional memiliki keahlian yang sesuai untuk mengelola sumber daya yang *intangible* sebagai modal sosial; secara struktural terletak di posisi unik di dalam jaringan; interaksi relasional mengarah ke sumber daya diferensial; dan mengambil tindakan strategis yang bertujuan untuk memelihara modal sosial dan keuntungan untuk pencapaian tujuan organisasi. Proposisi ini ditawarkan bersama dengan konsep model modal sosial yang memiliki keahlian, pengetahuan, pelatihan, dan pendidikan yang sesuai untuk memelihara, memperoleh, dan bertukar sumber daya tak berwujud sebagai modal sosial.

Akumulasi modal sosial membutuhkan waktu untuk memelihara internal dan koneksi eksternal, komitmen sumber daya, perpanjangan hubungan manajerial, dan masukan sumber daya tambahan, perhatian, dan upaya (Zhao et al., 2011). Bollen et al. (2005) menyarankan, organisasi sebaiknya berinvestasi pada pelanggan agar memungkinkan perusahaan dapat secara optimal mengalokasikan sumber daya mereka yang terbatas, untuk mengimplementasikan layanan baru dan arah pengembangan produk, untuk mengkonsolidasikan proses bisnis, untuk memperoleh pengetahuan dan praktik terbaik dan untuk memuaskan pelanggan kebutuhan yang bisa berubah.

Modal sosial adalah kumpulan sumber daya aktual atau potensial yang terkait dengan jaringan berkelanjutan tingkat kepemilikan. Ini dianggap sebagai aset kolektif yang meningkatkan efisiensi masyarakat umum dalam pertukaran sumber daya yang terjadi di dalamnya. Hal ini meningkatkan efisiensi ekonomi dan efektif memungkinkan penyesuaian dan kerjasama untuk kepentingan bersama anggota dalam masyarakat yang relevan dengan karakteristik organisasi sosial, seperti kepercayaan, standar, dan jaringan. Selanjutnya, dari perspektif individu, ini dianggap sebagai sumber daya yang diperoleh melalui jaringan dan hubungan sosial dengan luar, dan modal sosial yang diperoleh kemudian digunakan sebagai sumber daya itu dapat memberikan kesenangan dalam hal keuntungan pribadi, Mempertimbangkan hal positif nilai-nilai sosial dari modal sosial, dapat dianggap sebagai kondisi yang perlu atau cukup untuk secara sistematis.

Modal sosial juga mengatur rangkaian aspek dalam struktur sosial. Ini mempromosikan perilaku tertentu dalam bertransaksi dalam struktur. Akar dari perilaku tersebut adalah struktur sosial dalam paradigma perilaku rasional. Di atas segalanya, dari perspektif bahwa modal sosial memperluas kepercayaan dan nilai sosial di komunitas atau bahkan dalam skala yang lebih luas, itu adalah sumber daya teoretis dari ekonomi berbagi yang terlibat menuju tujuan bersama. Anggota dengan kepercayaan sosial memanfaatkan pengetahuan dengan cara yang ada membantu satu sama lain. Pertukaran pengetahuan dan berbagi informasi dianggap begitu tindakan untuk mencapai tujuan bersama perusahaan.

Human Capital

Menurut teori Becker (1964), modal manusia adalah keterampilan dan pengetahuan yang diwujudkan sebagai kemampuan untuk menjalankan suatu fungsi untuk menciptakan ekonomi nilai (Ucbasaran et al, 2008; Unger et al., 2011). Keterampilan dan pengetahuan dapat menjadi hasil modal manusia yang diperoleh melalui investasi di sekolah formal dan non-formal, pembelajaran praktis dan pengalaman kerja, yang berkontribusi pada produktivitas dan kesuksesan (Silva, 2007; Unger et al., 2011). Investasi sumber daya manusia bisa bersifat generik atau khusus. Investasi umum yang tidak terkait dengan kegiatan kewirausahaan yang bersifat formal pendidikan dan pengalaman kerja, sedangkan kewirausahaan khusus yang berkaitan dengan kegiatan kewirausahaan adalah pengalaman memulai, pengalaman kepemilikan bisnis, kapabilitas manajerial, kapabilitas wirausaha dan kemampuan teknis (Ucbasaran et al., 2008)

Menurut Vidotto et al. (2017), *human capital* adalah jenis modal intelektual yang merupakan kombinasi pengetahuan unik dan karakteristik motivasi seperti pendidikan dan keterampilan, pemikiran dan asosiasi yang terbentuk dalam pikiran serta tindakan orang. *Human capital* terdiri dari karyawan yang dilengkapi dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang khas untuk mengubah situasi pasar demi kepentingan pemberi kerja (Lin et al., 2017). Aryee et al. (2016) mengemukakan bahwa kesuksesan di balik perusahaan manufaktur yang terkenal (Apple, Honda, Toyota, IBM atau Sony) didasarkan pada filosofi pengumpulan talenta terbaik agar mampu mendominasi pasar.

Dalam narasi dasar teori modal manusia, pendidikan mendorong produktivitas marjinal tenaga kerja dan produktivitas marjinal mendorong pendapatan. Sumber daya manusia diartikan sebagai tingkat kreativitas, pengetahuan dan gagasan pengembangan keterampilan yang berada di dalam dan dimanfaatkan oleh individu dalam organisasi (Subramaniam & Youndt, 2005). *Human capital* diidentifikasi sebagai anteseden utama kinerja perusahaan dalam studi sebelumnya termasuk penelitian di bidang psikologi dan strategis manajemen sumber daya manusia (Becker & Huselid, 2006) dan strategi (Skaggs & Youndt, 2004). Inti dari argumen yang menghubungkan modal manusia dengan kinerja perusahaan adalah teori berbasis sumber daya (*Resource Based View*), yang telah digunakan untuk mengidentifikasi modal manusia sebagai faktor kunci dalam menjelaskan mengapa beberapa perusahaan mampu mengungguli perusahaan lain (Acedo et al., 2006; Crook et al., 2011).

Teori *human capital* (Becker, 1964) telah diterapkan dalam kewirausahaan untuk mempelajari hubungan tersebut antara modal investasi manusia dan keberhasilan dalam identifikasi dan eksploitasi peluang (Davidsson & Honig, 2003; Ucbasaran et al., 2008; Unger et al., 2011). Sebagian besar studi yang menerapkan sumber daya manusia yang berfokus pada peluang atau eksploitasi, dengan perhatian terbatas pada fase tunggal dari proses kewirausahaan, yaitu bisnis baru (Brixy et al., 2012; Singer et al., 2015). Sumber daya manusia mencakup sejumlah karakteristik karyawan seperti kapasitas, keterampilan, pendidikan, pengetahuan, nilai budaya dan identitas perusahaan (McGregor et al., 2004; Martín-de-Castro et al., 2011), yang memengaruhi kreativitas dan penerimaan ide-ide baru perusahaan (Hayton, 2005).

Investasi sumber daya manusia tertentu sebagai sumber keterampilan akan berbeda menurut fase kewirausahaan. Beberapa investasi dapat memberi wirausaha keterampilan untuk memulai bisnis, sementara yang lain mungkin penting untuk menghasilkan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan dan mempertahankan bisnis. Untuk Misalnya, Brixy et al. (2012) secara empiris menemukan bahwa formal pendidikan lebih penting dalam mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang daripada nanti ketika bisnis didirikan. Karena kegiatan berwirausaha dalam berwirausaha fase berbeda (Amorós & Bosma, 2014; Reynolds & Curtin, 2008), pengusaha harus diperlakukan sesuai fase dan aktivitas yang dilakukan.

Reputational Capital

Reputasi telah diteliti secara ekstensif dalam berbagai disiplin ilmu. Kunci dari definisi reputasi apa pun mencakup persepsi. Persepsi dikumpulkan oleh kelompok pemangku kepentingan dan bersifat komparatif (Wartick, 2002). Sementara reputasi mungkin positif atau negatif (Brown et al., 2006; Mahon, 2002) Mengukur reputasi itu sulit karena tidak dapat diamati. Pengamat yang berbeda menggunakan petunjuk operasional yang sama akan membuat berbagai penilaian reputasi. Kesulitan yang didapat diperparah oleh fakta bahwa reputasi sebagai penggabungan dari persepsi perusahaan pemangku kepentingan internal (karyawan) dan sebagian hasil dari upaya manajer untuk meyakinkan tentang

keunggulan (Fombrun, 1996). Tinjauan literatur reputasi perusahaan mengungkapkan bahwa perusahaan memiliki banyak reputasi berbeda yang diterima oleh banyak orang berbeda pemangku kepentingan tergantung pada masalah (Walker, 2010).

Riset reputasi terutama berfokus pada analisis tingkat perusahaan dengan mempelajari sebuah reputasi perusahaan seperti yang dirasakan oleh kelompok tertentu (Clarkson, 1995), atau pemangku kepentingan tertentu (Freeman, 1994) atau hubungan antara emosi pemangku kepentingan dan reputasi perusahaan (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Selain itu, meski hanya ada sedikit penelitian tentang reputasi wirausaha, kebanyakan studi tersebut telah dibatasi pada perusahaan yang mencari modal ventura. Startup mencari usaha modal adalah pengamatan unik yang tidak mudah digeneralisasikan karena perilakunya menarik perhatian pemodal perusahaan yang berkembang pesat. Reputasi telah didefinisikan sebagai representasi perseptual dari tindakan masa lalu dan masa depan perusahaan prospek yang mendeskripsikan daya tarik keseluruhan perusahaan kepada semua konstituen utamanya jika dibandingkan dengan yang lain saingan utama (Fombrun, 1996).

Individual Reputational Capital

Reputasi adalah tujuan strategis utama wirausahawan, begitu juga reputasi individu generasi adalah strategi yang berdedikasi dan terarah. Literatur tentang pembuatan pasar kewirausahaan menjelaskan pembangunan reputasi kewirausahaan dengan maksud dan tujuan sebagai cara menangani informasi yang asimetri. Upaya pembuatan pasar kewirausahaan adalah aktivitas pengerjaan (Sennet, 2008) dengan kemampuan bawaan yang istimewa untuk berkembang dan menjaga reputasi. Oleh karena itu, reputasi kewirausahaan merupakan konsep analisis tingkat individu yang menggambarkan kemampuan bawaan untuk mengembangkan persepsi pemangku kepentingan dari masa lalu dan tindakan untuk menunjukkan perilaku masa depan yang akan mengurangi risiko keputusan bagi pemangku kepentingan tertentu dibandingkan dengan pesaing lain di pasar yang dilayani. Reputasi wirausaha kegiatan dirancang untuk mengasimilasi arus informasi yang dipilih dan membuat sarana penyebaran untuk melengkapi asimetri informasi produk yang kompleks.

Organization Reputational Capital

Modal organisasi adalah konsep yang dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang dilembagakan dan pengalaman terkodifikasi yang muncul dari struktur, proses, dan rutinitas yang mapan (Kang & Snell, 2009). Tujuan modal organisasi adalah untuk mengkoordinasikan tindakan di antara kelompok individu yang saling bergantung dalam suatu organisasi dan memberikan konteks yang dapat menentukan nilai ekonomi relatif dari modal manusia dan modal sosial dalam organisasi

Saat memeriksa anteseden untuk modal manusia dan sosial dicatat dalam literatur, sebuah pola muncul. Banyak anteseden untuk modal manusia dan sosial dapat dikonseptualisasikan sebagai struktur atau proses yang melekat dalam organisasi. Sebagai anteseden dievaluasi, diorganisir, dan diklasifikasikan, konsep modal organisasi muncul dengan domain terkait sebagai pengaruh utama pada pengembangan modal manusia dan modal sosial.

Tiga domain berbeda dari modal organisasi muncul dari tinjauan pustaka yang akan disebut sebagai domain arsitektural, domain budaya, dan domain pengetahuan. Domain arsitektural mengacu pada struktur formal dan proses yang ada dalam organisasi yang memandu pengambilan keputusan organisasi. Manajer perawat dan tim yang dipimpin dipengaruhi oleh konteks struktur organisasi dan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Modal budaya organisasi menyumbang struktur dan proses dipengaruhi oleh sejarah organisasi dan tanggung jawab sosial. Ini termasuk formal tujuan, rencana, dan tujuan

tindakan seperti misi, visi, dan nilai, serta strategis rencana organisasi (Akdere & Roberts, 2008; Djuric & Filipovic, 2015).

Business Growth

Pertumbuhan bisnis dapat diklarifikasikan berdasarkan banyak faktor, individu, organisasi, lingkungan, faktor sumber daya organisasi, kompetensi perusahaan, budaya organisasi, dan struktur (Sarwoko & Frisdiantara, 2016). Pertumbuhan bisnis merupakan salah satu topik sentral penelitian kewirausahaan. Sebagai minat kewirausahaan telah meningkat, perspektif teoritis baru telah muncul menjelaskan perilaku kewirausahaan (Leitch, et al., 2010; Fisher, 2012). Pertumbuhan bisnis telah ditemukan menjadi pilihan yang bergantung pada orang pada berbagai faktor seperti kondisi lingkungan dan jenis usaha. Khususnya pada perempuan, proses sosialisasi mungkin memainkan peran dalam keputusan pertumbuhan bisnis (Morris et al., 2006). Pertumbuhan bisnis klasik memandang pertumbuhan sebagai proses perubahan seiring waktu, baik kuantitas maupun kualitas (Bjerke & Hultman, 2004).

Pertumbuhan kuantitatif mengacu pada peningkatan ukuran bisnis dalam hal indikator termasuk modal, tenaga kerja dan skala produksi (Garnsey et al., 2006). Pertumbuhan kualitatif dikaitkan dengan perubahan atribut bisnis lainnya (misalnya kompleksitas organisasi, sifat bisnis) dan terjadi bersama dengan ukuran bisnis (Bjerke & Hultman, 2004). Terdapat tiga penelitian utama dapat dideteksi dalam penelitian tentang pertumbuhan bisnis, pertama pertumbuhan dianggap sebagai hasil. Faktor-faktor yang menyebabkan pertumbuhan, dan pertumbuhan dianggap sebagai variabel yang bergantung pada faktor ini (Batt, 2002; Baum et al., 2001). Aliran kedua konsekuensi pertumbuhan. Dalam orientasi ini, pertumbuhan dianggap sebagai hasil dari perubahan operasi perusahaan, khususnya dalam pengambilan keputusan dan keahlian. Pertumbuhan dianggap variabel yang mempengaruhi variabel lain (Phelps et al., 2007; Short et al., 2008). Aliran ketiga berfokus pada proses pertumbuhan itu sendiri, di mana pertumbuhan itu tidak dianggap sebagai variabel dependen maupun variabel independen, tetapi, fokusnya adalah pada proses pertumbuhan yang telah terjadi. Studi ini dapat ditempatkan pada kategori awal pertama yang diusulkan oleh McKelvie dan Wiklund (2010).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Human capital and business growth

Hubungan antara modal manusia dan pertumbuhan telah berulang kali dipelajari keduanya secara teoritis dan empiris sejak teori pertumbuhan endogen menjadi populer (Aghion & Howitt, 1992; Panah, 1962; Benhabib & Spiegel, 1994; Romer, 1986). Formulasi teoretis dari hubungan tersebut antara sumber daya manusia dan pertumbuhan secara konsisten memprediksi bahwa pengetahuan yang terkandung dalam manusia adalah penting untuk inovasi, produktivitas, dan pertumbuhan. Benhabib dan Spiegel (1994) menunjukkan bahwa tingkat modal manusia saat ini dalam suatu perekonomian memiliki hubungan positif dengan pendapatan per kapita, sosial ekonomi dan indikator kelembagaan, terutama faktor yang mempengaruhi akumulasi modal manusia dan kualitas yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara modal manusia dan pertumbuhan. Dalam kondisi ekonomi pasca industri, salah satu yang terpenting faktor produksi adalah sumber daya manusia, yang merupakan sumber daya bisnis yang paling fleksibel pada khususnya dan ekonomi secara keseluruhan, yang menentukan penggunaan lainnya sumber daya. kemampuan perempuan untuk berpartisipasi dan memiliki pengaruh dalam masyarakatnya melalui kewirausahaan.

Modal manusia dianggap sebagai sumber pertumbuhan ekonomi di bawah stabil kondisi perekonomian.

H₁ = Sumber daya manusia perempuan pengusaha secara langsung dan positif terkait dengan pertumbuhan bisnisnya.

Social capital and business growth

Banyak penelitian yang menunjukkan pengaruh positif modal sosial terhadap pertumbuhan perusahaan dan pembangunan daerah (Malecki, 2012; Luo et al., 2004; Otero-Neira et al., 2009). Terutama yang disebut modal sosial terkait perusahaan dan jaringan yang sesuai tampaknya memiliki pengaruh yang signifikan kinerja perusahaan, karena memfasilitasi pertukaran pengetahuan (Westlund, 2006; Tregear & Cooper, 2016). Modal sosial berfungsi sebagai perantara antara jaringan hubungan dan adanya peluang, pembiayaan usaha, penemuan inovatif, atau pasar baru prospek, modal sosial mendorong kewirausahaan karena sosial yang berulang dan kuat koneksi menghasilkan norma timbal balik yang menghasilkan kepercayaan interpersonal (DeWever et al., 2005; Welter, 2012; Gedajlovic et al., 2013). Modal sosial terbukti memiliki pengaruh positif kinerja bisnis (Santarelli & Tran, 2013), inovasi produk (Tsai & Ghoshal, 1998), dan pembentukan jaringan seluruh industri (Walker et al., 1997).

Ada hubungan positif dan signifikan antara modal sosial dan kewirausahaan. Modal sosial merupakan faktor kuat yang berperan penting dalam mengembangkan strategi, yang dapat menciptakan suatu inovasi budaya dan memprovokasi inovasi dengan menginspirasi kepercayaan pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip kepemimpinan (Janáková, 2015). Studi terbaru mengungkapkan bahwa hubungan antara perempuan pengusaha dan modal sosial sangat penting (Chung et al., 2012). Modal sosial dan sosial jaringan penting bagi pemilik bisnis perempuan karena dapat meningkatkan tingkat keberhasilan bisnis mereka (Sharafizad, 2011)

H₂ = *Social Capital* berpengaruh secara positif terhadap *Business Growth*

Reputational capital and business growth

Reputasi telah didefinisikan sebagai representasi perseptual dari tindakan masa lalu dan masa depan perusahaan prospek yang mendeskripsikan daya tarik keseluruhan perusahaan kepada semua konstituen utamanya jika dibandingkan dengan yang lain saingan utama (Fombrun, 1996, p. 72). Reputasi adalah konsep yang terkait dengan individu dan organisasi, dan berguna di sektor publik dan swasta (Booth, 2000). Reputasi modal mengacu pada sumber daya sosial dan legitimasi yang disertifikasi oleh individu yang dihormati dan organisasi (Hoang & Antoncic, 2003; Oliver, 1997)

H₃ = *Reputational Capital* berpengaruh secara negatif terhadap *Business Growth*

METODE PENELITIAN

Ukuran Sample

Penelitian ini dilakukan terhadap 201 pelaku usaha perempuan yang telah menjalankan usaha dari 1 tahun dan berada di Jakarta dan Tangerang.

Respondent Profile

Sampel penelitian ini berjumlah 201 responden yang dikumpulkan dengan cara membagikan kuesioner secara *online*. Dari 269 kuesioner yang diberikan, 201 dikembalikan. Dari 201 sampel yang berhasil dikumpulkan, profil responden dikategorikan dalam berbagai jenis seperti usia, pendidikan terakhir, pendapatan perbulan, lama usaha yang dijalani, lokasi tempat usaha.

Tabel 1. Profil Responden

Demografi	Kategori	Jumlah	Persentase
Usia	21–25 tahun	183	91%
	26–30 tahun	16	8%
	31–35 tahun	1	0,5%
	36–40 tahun	1	0,5%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	90	44,8%
	S1	109	54,2%
	S2	1	0,5%
	S3	1	0,5%
Pendapatan Per Bulan	Rp1.000.000–Rp3.000.000	83	41,3%
	Rp3.000.000–Rp6.000.000	64	31,8%
	Rp6.000.000–Rp9.000.000	29	14,4%
	Rp10.000.000–Rp15.000.000	14	7%
	>Rp15.000.000	11	5,5%
Lama Usaha Yang Telah Dijalani	< 1 tahun	114	56,7%
	1–3 tahun	72	35,8%
	4–5 tahun	13	6,5%
	>6 tahun	2	1%
Lokasi Usaha	TANGERANG	144	71,6%
	JAKARTA	57	28,4%

Sumber: Data Olahan (2020)

Dari 201 responden yang telah mengisi kusioner, seluruhnya merupakan wirausaha perempuan yang sudah memiliki usaha. Selanjutnya adalah kategori usia, di mana usia 21–25 tahun berjumlah 183 responden, untuk 26–30 tahun berjumlah 16 responden, untuk 31–35 tahun berjumlah 1 responden, dan untuk 36–40 tahun berjumlah 1 responden. Responden terbanyak dari kategori usia 21–25 tahun dengan 91% dari sampel yang telah dikumpulkan. Alasan mengapa kategori umur tersebut paling banyak adalah peneliti yang berada di rentang umur itu juga. Kategori selanjutnya adalah pendidikan terakhir, di mana SMA/SMK berjumlah 90 responden, S1 berjumlah 109 responden, S2 berjumlah 1 responden, S3 berjumlah 1 responden. Responden terbanyak terdapat dari kategori S1 dengan jumlah 54,2%. Kategori selanjutnya adalah pendapatan per bulan di mana Rp1.000.000– Rp3.000.000 berjumlah 83 responden, Rp3.000.000–Rp6.000.000 berjumlah 64 responden, Rp6.000.000–Rp9.000.000 berjumlah 29 responden, Rp10.000.000–Rp15.000.000 berjumlah 14 responden, dan >Rp15.000.000 berjumlah 11 responden. Responden terbanyak dari kategori ini adalah Rp1.000.000–Rp3.000.000 dengan 41,3%. Kategori selanjutnya lama usaha yang telah dijalani di mana <1 tahun berjumlah 114 responden, 1–3 tahun berjumlah 72 tahun responden, 4–5 tahun berjumlah 13 responden, dan >6 tahun terdapat 2 responden. Responden terbanyak terdapat pada <1 tahun dengan 56,7%. Yang terakhir adalah lokasi usaha di mana 144 di Tangerang, 57 di Jakarta. Yang terbesar dari lokasi usaha adalah Tangerang dengan 71,6% dari jumlah sampel.

Outer Model

Outer model atau model pengukuran bertujuan untuk memastikan kesesuaian dari model penelitian, dalam hal ini peneliti mengamati dan membandingkan hasil serta menilai berdasarkan hasil yang didapatkan. Untuk bisa menilai *outer model* ini, peneliti menggunakan *outer loading*, *composite reliability*, dan AVE yang diukur menggunakan software Smartpls.

Tabel 2. Outer Model

Variabel	Indikator	Outer loading	Composite Reliability	AVE
<i>Social Capital</i>	SC1	0,868	0,892	0,675
	SC3	0,820		
	SC4	0,861		
	SC6	0,728		
<i>Human Capital</i>	HC1	0,849	0,905	0,706
	HC2	0,803		
	HC3	0,871		
	HC8	0,835		
<i>Reputational Capital</i>	IRCI	0,759	0,852	0,590
	IRC2	0,721		
	ORC4	0,781		
	ORC5	0,810		
<i>Business Growth</i>	BG1	0,866	0,878	0,643
	BG2	0,809		
	BG3	0,808		
	BG4	0,716		

Sumber: Data Olahan (2020)

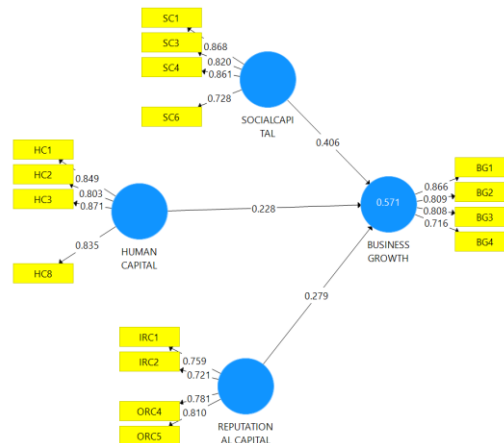
Model lainnya dalam mengukur reliabilitas adalah dengan melihat *composite reliability*. Berdasarkan hasil yang kita bisa lihat dalam tabel 2, jika hasil *composite reliability* dari empat variabel yang digunakan berada di atas 0,7 maka reliabilitasnya dapat ditetapkan (Hair et al., 2014). *Social capital* memiliki *composite reliability* 0,892, *human capital* adalah 0,905, *reputational capital* adalah 0,852, dan *business growth* adalah 0,878. Sehingga berdasarkan hasil dari semua variabel itu berdasarkan *composite reliability*, dapat ditetapkan reliabilitasnya karena semua berada di atas 0,7.

Hasil dari AVE dalam tabel 2 menunjukkan variabel *social capital* adalah 0,675, *human capital* adalah 0,706, *reputational capital* adalah 0,590, dan *business growth* adalah 0,643. Semua variabel berada di atas ambang batas untuk AVE yaitu 0,5. Karena nilai AVE mengacu kepada seberapa besar konstruk mampu menjelaskan varian pada indikator (Hair et al., 2014).

Inner Model

Menurut Hair et al. (2014), *inner model* menjelaskan hubungan antara variabel laten dan indikatornya, yang terdiri dari eksogen dan endogen variabel. Untuk menilai *inner model*, peneliti menggunakan R^2 , path coefficient, t statistik, dan p-value, yang akan ditunjukkan pada tabel 4.

Gambar 1. Path model



Tabel 3. Tabel R²

	R Square
Business Growth	0,571

Sumber: Data Olahan (2020)

Berdasarkan gambar 3 dapat dilihat bahwa nilai R² untuk Business Growth adalah 0,571. Berdasarkan nilai R-Square yang dibagi menjadi 0,67, 0,33, dan 0,19 yang menunjukkan nilai R-square kuat, moderate, dan lemah. Maka *Business Growth* yang memiliki R² sebesar 0,571 (57,1%) tergolong dalam kategori R² moderate karena berada di rentang antara 0,33 sampai 0,67. Dan sisanya sebesar 42,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Tabel 4. Path Coefficients

	Original Sample (O)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
Social Capital -> Business Growth	0,406	5,632	0,000
Human Capital -> Business Growth	0,228	3,023	0,003
Reputational Capital -> Business Growth	0,279	4,046	0,000

Sumber: Data Olahan (2020)

Berikut merupakan uji hipotesis pengaruh langsung penelitian ini:

Social Capital* berpengaruh positif terhadap *Business Growth

Dilihat pada tabel 4 di atas, uji pengaruh *social capital* terhadap *business growth* menunjukkan nilai original sample (O) yang merupakan path coefficient adalah 0,406 secara positif dan nilai dari t-statistik adalah 5,632. Nilai t-statistik untuk uji hipotesis ini lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu 1,96 dengan tingkat signifikan p value 0,000. Oleh karena itu variabel *social capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *business growth*, maka hipotesis pertama dapat diterima.

Human Capital* berpengaruh secara positif terhadap *Business Growth

Dilihat pada tabel 4 di atas, uji pengaruh *human capital* terhadap *business growth* menunjukkan nilai original sample (O) yang merupakan path coefficient adalah 0,228 secara positif dan nilai dari t-statistik adalah 3,023. Nilai t-statistik untuk uji hipotesis ini lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu 1,96 dengan tingkat signifikan p value 0,003. Oleh karena itu variabel *human capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *business growth*, maka hipotesis kedua dapat diterima.

Reputational Capital* berpengaruh positif terhadap *Business Growth

Dilihat pada tabel 4 di atas, uji pengaruh *reputational capital* terhadap *business growth* menunjukkan nilai original sample (O) yang merupakan path coefficient adalah 0,279 secara positif dan nilai dari t-statistik adalah 4,046. Nilai t-statistik untuk uji hipotesis ini lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu 1,96 dengan tingkat signifikan p value 0,000. Oleh karena itu variabel *reputational capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *business growth*, maka hipotesis ketiga dapat diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Social Capital* Terhadap *Business Growth*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka dapat ditetapkan bahwa *Social Capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Growth*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa *social capital* berpengaruh secara positif terhadap *business growth*.

Penelitian ini menunjukkan *social capital* memberikan dukungan dalam mengacu relasi manusia satu dengan yang lainnya, mengarahkan kepada kerjasama dalam kelompok, memiliki keterkaitan dengan kejujuran, tanggung jawab, peluang bisnis, niat baik, dan memiliki komitmen. *Social capital* diyakini dapat meningkatkan kinerja bisnis jika diterapkan dengan cara yang positif. *Social capital* membantu pengusaha perempuan menghadapi tantangan khusus dalam mengembangkan bisnis mereka. Dengan mengamati hal tersebut, seorang pembisnis perempuan akan memiliki peran yang positif dalam menjalankan bisnis yang sedang mereka jalani, sehingga seorang wirausaha perempuan akan lebih mengerti mengenai hal-hal yang ada di dalam *social capital* tersebut.

Pengaruh *Human Capital* Terhadap *Business Growth*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka dapat ditetapkan bahwa *human capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *business growth*. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian jurnal acuan yang digunakan yang mengatakan bahwa *Human Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Business Growth*.

Terlepas dari lingkungan hidup manusia yang masih kurang dalam mendukung kewirausahaan perempuan, tidak ditemukan perbedaan antara kemampuan dalam menemukan peluang antara pria dan perempuan, dengan adanya *human capital* memiliki keunggulan komparatif dalam membantu para pembisnis perempuan untuk memecahkan masalah, dua komponen kunci dari *Human capital* adalah pendidikan dan pengalaman. Pendidikan formal membantu dalam pengumpulan pengetahuan, keterampilan yang ada didalam individu itu sendiri, sehingga seorang perempuan dapat memiliki keunggulan komparatif dalam sebuah bisnis itu sendiri sehingga bisnis bisa mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal itu menunjukkan pentingnya pengusaha perempuan yang memiliki keunikan dalam gaya feminin mereka untuk kewirausahaan di masa depan.

Pengaruh *Reputational Capital* terhadap *Business Growth*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka dapat ditetapkan bahwa *Reputational Capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Growth*. Hasil ini mendukung hipotesis berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang mengatakan bahwa *reputational capital* berpengaruh secara signifikan terhadap *business growth*.

Reputational capital mengacu kepada sumber daya social yang disertifikasi oleh individu dan organisasi. Seorang wirausahaan dengan reputasi positif dapat menarik karyawan dari perusahaan saingan, dapat mentransfer pengetahuan, meningkatkan kemampuan inovasi, menetralkan efek dari keyakinan sosial negatif dan meningkatkan kemampuan untuk pertumbuhan bisnis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah didapatkan, maka terdapat implikasi teoritis pada penelitian ini. Seperti yang didapatkan dalam penelitian ini, pengusaha perempuan memiliki relasi manusia satu sama lain jika mereka memiliki *social capital* yang mengarahkan mereka kepada kerja sama dalam satu sama lain, mampu memiliki kejujuran, komitmen, serta memiliki rasa tanggung jawab penuh dengan bisnis yang sedang dijalani. Memiliki rasa takut akan gagal masih menjadi salah satu penghambat terbesar perempuan dalam menjalankan sebuah usaha. Dengan melakukan penelitian tentang fenomena ini, ada beberapa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap niat wirausaha. Sehingga praktisi dan pembuat kebijakan diharapkan mampu menetapkan faktor-faktor yang tepat untuk pertumbuhan perempuan pembisnis. Penelitian ini juga menambah penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan bisnis perempuan di Jakarta dan Tangerang sehingga diharapkan dapat berkontribusi terhadap penelitian selanjutnya.

Meskipun sampai saat ini masih banyak sekali tantangan yang menghambat kewirausahaan perempuan, tetapi dengan sifat perempuan yang lebih peka dan memiliki empati yang tinggi akan membantu untuk bisa mengidentifikasi banyak peluang bisnis yang tidak bisa dilihat oleh pria. Namun seringkali niat wirausaha perempuan terhambat karena budaya stereotip *gender*. Sehingga untuk menghilangkan stereotip *gender* tersebut, tidak hanya mengubah pola pikir tentang kewirausahaan, tetapi juga meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pertumbuhan pembisnis perempuan di Jakarta dan Tangerang. Untuk bisa mencapai tujuan ini, para pembisnis perempuan diharapkan dapat membentuk kelompok ataupun ekosistem yang lebih inklusif atau terfokus untuk meningkatkan kewirausahaan perempuan dengan cara memberikan motivasi-motivasi bagi perempuan yang ingin memulai bisnis baru mereka. Selain itu juga dibutuhkan kerja sama antara para pembisnis perempuan dengan media, karena dengan adanya kisah inspiratif *entrepreneur* sukses khususnya perempuan akan meningkatkan kepercayaan diri perempuan yang berkaitan dengan potensi mereka. Selain itu, lembaga pendidikan juga dapat memberikan kisah *entrepreneur* sukses untuk bisa menginspirasi para perempuan yang ingin memulai usaha mereka untuk membantu dengan cara mempromosikannya. Selain itu juga bisa seperti memberikan seminar. Program dan pelatihan tentang kepemilikan dan kepemimpinan bisnis khususnya perempuan perempuan yang ingin memulai bisnisnya untuk bisa memandu mereka dalam melihat peluang pasar untuk memulai bisnis mereka. Sehingga diharapkan perempuan yang memiliki karakteristik berbeda dengan pria seperti empati dan kepekaan yang tinggi akan memberikan kesan unik untuk ide bisnis di masa depan.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan seperti populasi responden yang diambil menjadi responden hanya perempuan pembisnis Jakarta dan Tangerang. Sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya untuk lebih memperluas jangkauan penelitian untuk lebih mengetahui sudut pandang dari perempuan Indonesia yang lebih luas, keterbatasan selanjutnya adalah jumlah sampel yang diambil peneliti. Peneliti sudah mengupayakan untuk membagikan kuesioner kepada perempuan yang memiliki bisnis dengan sampel yang lebih banyak, tetapi karena keterbatasan waktu yang dialami ketika menyusun penelitian ini. Maka jumlah responden yang didapatkan hanya 201 responden. Peneliti selanjutnya disarankan untuk bisa menambah responden agar bisa mendapatkan hasil yang akurat dalam mewakili jumlah populasi. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengevaluasi pengaruh dari variabel lain yang berpengaruh terhadap *business growth* perempuan seperti variabel pendidikan dan norma subjektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galán, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.532>
- Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351. <https://doi.org/10.3386/w3223>
- Akdere, M., & Roberts, P. B. (2008). Economics of social capital: Implications for organizational performance. *Advances in Developing Human Resources*, 10(6), 802–816. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422308325007>
- Allen, I. E., Elam, A., Langowitz, N., & Dean, M. (2008). *GEM report on women and entrepreneurship 2007*. BABSON & The Center For Women's Leadership. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.32368.40965>
- Amorós, J. E. & Bosma, N. (2014). Global entrepreneurship monitor 2013 global report. GERA. Benzing, C., Chu, H. M. & Callanan, G. (2005). A regional comparison of the motivation and problems of Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(1), 3–27.
- Batt, R. (2002) Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597. <http://dx.doi.org/10.2307/3069383>
- Baum, J. R., Locke, E., A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303. <https://doi.org/10.5465/3069456>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Benhabib, J., & Spiegel, M. M. (1994). The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary Economics*, 34(2),

143–173.

https://econpapers.repec.org/article/eeemoneco/v_3a34_3ay_3a1994_3ai_3a2_3ap_3a143-173.htm

- Bjerke, B., & Hultman, C. (2004). *Entrepreneurial marketing: The growth of small firms in the new economic era*. Edward Elgar.
- Bollen, L., Vergauwen, P., Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161–1185.
- Booth, S.A. (2000). How can organisations prepare for reputational crises?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 197–207. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00140>
- Brixy, U., Sternberg, R., & Stüber, H. (2012). The selectiveness of the entrepreneurial process. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 105–131. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00346.x>
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070305284969>
- Chung, H. F. L., Wang, C. L., & Huang, P. -H. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54–87.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>
- Crook, T. R., Todd, S., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–56. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022147>
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- De Wever, S., Martens, R., & Vandenbempt, K. (2005). The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. *Human Relations*, 58(12), 1523–1543. <https://doi.org/10.1177/0018726705061316>
- Djuric, M., & Filipovic, J. (2015). Human and social capital management based on complexity paradigm: Implications for various stakeholders and sustainable development. *Sustainable Development*, 23(6), 343–354. <https://ideas.repec.org/a/wly/sustdv/v23y2015i6p343-354.html>

- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/10.2307/256405>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Fabová, L., & Janáková, H. (2015). Impact of the business environment on development of innovation in Slovak Republic. *Procedia Economics and Finance*, 34, 66–72.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Garnsey, E., Stam, E., & Heffernan, P. (2006). New firm growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13662710500513367>
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455–478. <https://doi.org/10.1111/etap.12042>
- Hair, J. F., Jr, 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), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Kang, S. -C., & Snell, S. A. (2008). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Khanka, S. S. (2009). Motivational orientation of assamese entrepreneurs in the SME sector. *Journal of Entrepreneurship*, 18(2), 209–218. <http://dx.doi.org/10.1177/097135570901800204>
- Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 341–364. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x>
- Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2010). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and

- trust. *Organizational Research Methods*, 13(1), 67–84. <https://doi.org/10.1177/1094428109339839>
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315–339. https://econpapers.repec.org/article/eejbvent/v_3a12_3ay_3a1997_3ai_3a4_3ap_3a315-339.htm
- Lin, C., Wang, C., Wang, C. -Y., & Jaw, B. S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 45(1), 81–92. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.5614>
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: Research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society*, 41(4), 415–445. <https://doi.org/10.1177%2F0007650302238776>
- Malecki, E. J. (2012). Regional social capital: Why it matters. *Regional Studies*, 46(8), 1023–1039. <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.607806>
- Martín-de Castro, G., Verde, M. D., Sáez, P. L., & Navas-López, J. E. (2011). Towards ‘an intellectual capital-based view of the firm’: Origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649–662. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0644-5>
- Mastercard Index of Women Entrepreneurs. (2019). *Mastercard Index of Women Entrepreneurs (MIWE) 2019*. Mastercard Newsroom. <https://www.mastercard.com/news/research-reports/2019/the-mastercard-index-of-women-entrepreneurs-2019/>
- McGregor, J., Tweed, D., & Pech, R. (2004). Human capital in the new economy: Devil’s bargain?. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 153–164. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930410512978>
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(2), 261–288. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>
- Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. M. (2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221–244.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resourced based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Otero-Neira, C., Lindman, M. T., & Fernández, M. J. (2009). Innovation and performance in SME furniture industries: An international comparative case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 216–232. <https://doi.org/10.1108/02634500910944995>
- Phelps, R., Adams, R. and Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>

- Rehman, S., & Roomi, M. A. (2012). Gender and work-life balance: a phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 209–228. <https://doi.org/10.1108/14626001211223865>
- Reynolds, P. D., & Curtin, R. T. (2008). Business creation in the United States: Panel study of entrepreneurial dynamics II initial assessment. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 4(3), 155–307. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000022>
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy* 94, 1002–1037.
- Ryne, E., & Holt, S. (2000). Women in financial and entrepreneurial development. (Education & Social Policy, Discussion Paper 40).
- Santarelli, E., & Tran, H. (2013). The interplay of human and social capital in shaping entrepreneurial performance: the case of Vietnam. *Small Business Economics*, 40(2), 435–458. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-012-9427-y>
- Sarwoko, E., & Frisdiantara, C. (2016). Growth determinants of small medium enterprises (SMEs). *Universal Journal of Management*, 4(1), 36–41. <http://dx.doi.org/10.13189/ujm.2016.040105>
- Sennet, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.
- Shah, H. (2012). *ICECD: Achieving convergence for empowerment of women*. Paper presented at the Western Regional Conference of the National Mission for Empowerment of Women, 23–24, April.
- Shah, H. (2013). Creating an enabling environment for women's entrepreneurship in India. South and SouthWest Asia Office Development Papers 1304, South and South-West Asia Office, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UN ESCAP).
- Sharafizad, J. (2011). Determinants of business networking behaviour of women in small business. *Small Enterprise Research*, 18(2), 158–160. <http://dx.doi.org/10.5172/ser.2011.18.2.158>
- Singer, S., Amorós, J. E., & Arreola, D. M. (2014). *Global entrepreneurship monitor 2014 global report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85–99. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.365>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Tambunan, T. (2009). Women entrepreneurship in Asian developing countries: Their development and main constraints. *Journal of Development and Agricultural Economics*, 1(2), 27–40. <https://gsdrc.org/document-library/women-entrepreneurship-in-asian-developing-countries-their-development-and-main-constraints/>

- Tregear, A., & Cooper, S. (2016). Embeddedness, social capital and learning in rural areas: The case of producer cooperatives. *Journal of Rural Studies*, 44, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.011>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2008), Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?. *Small Business Economics*, 2, 153-173.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- VanderBrug, J. (2013, September 4). *The global rise of female entrepreneurs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C., (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316-329. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8(2), 109-125. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.109>
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392. <https://doi.org/10.1177%2F0007650302238774>
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, 30(3), 193-212. <https://doi.org/10.1177/0266242612439588>
- Westlund, H. (2009). The social capital of regional dynamics: A policy perspective. In C. Karlsson, A. E. Andersson, P. C. Cheshire, & R. R. Stough (Eds.), *New directions in regional economic development* (pp. 121-141). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01017-0_8
- Zhao, W., Ritchie, J. R., & Echtner, C. M. (2011). Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 1570-1593.

TALENT MANAGEMENT LITERATURE REVIEW

Rajesh Prettypal Singh
Faculty of Economics and Business, Universitas Budi Luhur, Jakarta
e-mail: rajeshprettypal@budiluhur.ac.id

ABSTRACT

The concept of talent management has attracted most of the researchers' attention in the recent years. In today's business environment, talent management becomes one important source of competitive advantage that creates value for all companies. In the current economic downturn, there is a high demand for talent in the organizations. The aim of this study is to examine talent management process in organizations. This article is based on a review of the academic and popular talent management literatures. The paper focused by clarifying the definitions and the importance of talent management and what factors influencing the growth of talent management.

Keywords: talent, talent management, employee retention

INTRODUCTION

The work environment today is characterized by outsourcing, increasing mobility, looser psychological contracts between organizations and their employees, less predictable and more fluid career paths and more focus on self-directed learning (Nilsson & Ellström, 2012). From the organizations perspective, these new workplace characteristics lead to a new challenges in securing retention of the most valuable and unique employees. Organizations are striving hard to achieve success by gaining competitive advantage, and one of the most valuable resources that can help their cause is the human resource they employ. Attracting and retaining talented individuals are important issues in the workplace, and talent management is a top priority for many organizations. At its essence, talent management is purported to create value (Sparrow & Makram, 2015).

The field of talent management began to capture interest in the early 2000's. The need for managing talent aroused as organizations were exposed to global, complex, dynamic, competitive, and volatile business environment conditions (Schuler et al., 2011). Organizations know that they must have the best talent in order to succeed in the hypercompetitive and increasingly complex global economy (Wellins et al., 2008). Talent management is not an end in itself. It is not about developing employees or creating succession plans, nor is it about achieving specific turnover rates or any other tactical outcomes. It exists to support the organization's overall objectives, which in business essentially amount to making money (Cappelli, 2008). The aim of this article is to address by clarifying what is meant by talent, why it is important, and what factors influencing the growth of talent management.

LITERATURE REVIEW

Talent Management

Ever since 1998, when a group of McKinsey consultants coined the expression 'war for talent' and posited that a fundamental belief in the importance of talent is needed to achieve organizational excellence, talent management has been an increasingly popular topic (Chuai et al., 2008). It is difficult to identify the precise meaning of talent management

because of the confusion regarding the definitions, terms and many assumptions made by authors who write about talent management. The terms “talent management”, “talent strategy”, “succession management”, and “human resource planning” are often used interchangeably (Lewis & Heckman, 2006). Talent management is one of the most important and the most urgent element of human resource management in the world and it is still one of the most critical issues in many large organizations (Shafieian, 2014). To understand talent management, talented individual must be first identified. A consensus has yet to be reached on the definition of talent (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

According to Collings & Mellahi (2009) talent refers to individuals with high potential, who have the ability and inclination to systematically develop the necessary skills and expertise to fill key roles within an organization. Talent managers are responsible for developing the talent that is required to meet the current and future needs of their organizations. Furthermore, Son et al. (2020) defined talent management as activities and process that involve systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization’s sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization. Moreover, Vaiman et al. (2015) described talent management as a process that is designed to attract, develop, mobilize and retain key people. Poorhosseinzadeh & Subramaniam (2011) refers talent as the best people for the job in an organization and who would contribute most to the achievement of its strategic goals.

According to Vaiman et al. (2012) global talent management includes all organizational activities for the purpose of attracting, selecting, developing, and retaining the best employees in the most strategic roles. Hughes & Rog (2008) conclude that talent management is a multi-faceted concept that has been championed by HR practitioners, fueled by the war for talent and build on the foundations of strategic HRM. Talent management is also defined as a unique function that integrates all of the activities and responsibilities associated with the management of the talent lifecycle regardless of geography, from attracting and acquiring talent to developing and retaining it (Schiemann, 2014).

According to Baqtayan (2014), talent management is management of the people or employees themselves by retaining the right individuals, for the right positions, at the right time. Wellins et al. (2008) defined talent management as a mission critical process that ensures organizations have the quantity and quality of people in place to meet their current and future business priorities. The process covers all key aspects of an employee’s “life cycle” which covered selection, development, succession, and performance management. Narayanan et al. (2019) stated talent management is a strategic initiative of organizations to attract, develop, and retain its talented employees so as to achieve a competitive advantage. Talents are seen as unique strategic resources, central to achieved sustained competitive advantage (Dries, 2013), and organizations use talent management to capture, leverage and protect these resources (Sparrow & Makram, 2015). Talent seems to be associated with employability competence, such as generic behavioral meta-competence and personal characteristics that are more difficult to identify than hard technical qualifications (Nilsson & Ellström, 2012)

Why talent management is important?

Organizations know that they must have the best talent in order to succeed in the hypercompetitive and increasingly complex global economy. Talent management is important for at least two primary reasons. The first is that effective talent management

ensures that organizations can successfully acquire and retain essential talent. The second has to do with the extent to which these employees are engaged. According to Morton (2005) “talent management is integral to engaging employees in the organization”. The ability to effectively address both of these issues has become primary determinant of organizational success and in some cases, even survival.

Hughes & Rog (2008) stated the benefits of an effectively implemented talent management strategy include improved employee recruitment and retention rates, and enhanced employee engagement. These outcomes in turn have been associated with improved operational and financial performance. According to Schiemann (2014) people equity can impact a variety of important organizational outcomes, including higher financial performance, greater quality, and lower employee turnover. Baqutayan (2014) concluded that talent management is of importance to employees, and should be of importance to the organization as well because it can lead to a competitive advantage to all employees.

Wellins et al. (2008) stated there is a demonstrated relationship between better talent and better business performance. Increasingly, organizations seek to quantify the return on their investment in talent. According to Kamel (2019) there is a positive relation between talent management and employee engagement, retention, value addition, and improved organizational performance. The performance of every organization depends on the performance of their employees. Collings & Mellahi (2009) concluded that organizations which apply strategic talent management systems will achieve improved performance. Hughes & Rog (2008) stated the benefits of an effectively implemented talent management strategy include improved employee recruitment and retention rates, and enhanced employee engagement. These outcomes in turn have been associated with improved operational and financial performance.

Narayanan et al. (2019) described the relationship between talent management and employee retention, illustrating the role of talent perception congruence and organizational justice. Aina & Atan (2020) concluded both learning and development and career management practices had significant and positive impacts on the sustainable organizational performance of real estate companies. Furthermore, the significance of the learning and development practices are not limited to the size of the organization, where managers should concentrate on coaching and training programs, as well as job rotation experience, in order to leverage the performance of the organization regardless of the company size.

Factors influencing the growth of talent management

Talent management has emerged in recent years as key strategic issues for MNCs. The growth of talent management is attributed to a number of factors, like talent shortages, demographics and societal trends, corporate social responsibility (CSR), diversity, the increasing mobility, permanent shift to a knowledge based economy, and growing importance of emerging markets (Vaiman et al., 2012). Furthermore, Ott et al. (2018) identified four means by which talent can be effectively improved, first, develop a solid organizational culture, second, provide applicable and dynamic training opportunities, third, foster an engaging work environment, and the last is offer clear and suitable opportunities for career advancement.

Employee retention is a key element of a talent management, as selecting and developing high quality employees are of limited value if the organization then loses their skills and expertise. A number of initiatives have been introduced to aid retention, and the most popular are increased learning and development opportunities as well as improved line management people skills (Beardwell & Thompson, 2017).

According Baqutayan (2014) talent management is not only requiring keeping the right people in the right positions, but also requires some process as psychological contracts, career paths, and talent culture. Collings & Mellahi (2009) emphasized for HR practices should be on building the motivation, commitment and development of those in the talent pool, and a shift from short term transactional psychological contract towards a more long term relational psychological contract. Furthermore Hughes & Rog (2008) stated the benefits of an effectively implemented talent management strategy include improve employee recruitment and retention rates, and enhanced employee engagement. Narayanan et al. (2019) stated the fairness regarding outcomes, procedures, and interactions in the talent management process along with conceptual congruity regarding talent status is influential in determining the effectiveness of talent management as a retention strategy.

According to Beechler & Woodward (2009), four major factors that contributed to this war of talent are worldwide global demographic and economic trends, increasing mobility, transformational changes to business environments, skills and cultures, and diversity. Taken together, all of the four factors form a rapidly changing, incredibly complex and diverse global environment for companies to attempt, to attract, develop, motivate and retain talent.

CONCLUSION

Most organizations recognize the importance of implementing talent management strategies and practices, in order to improve their performance and to create a sustainable competitive advantage that will permit them to stand out in the market. Attracting, selecting, acquiring, retaining, and developing talented workers has become crucial This article focused on definition of talent, why talent management is important, and what factors influencing the growth of talent management. From the discussion, it can be concluded that talent management is of paramount to achieving the mission and goals of the organization. There was relationship between better talent and better business performance. It also described benefits of managing talent effectively include improved employee recruitment and retention rates, and enhanced employee engagement in the organization.

REFERENCES

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Baqutayan, S. M. S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2290–2295. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p2290>
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human resource management*. Pearson.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3).
- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research*

- News, 31(12), 901–911. <https://doi.org/10.1108/01409170810920611>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Kamel, N. (2019). Implementing talent management and its effect on employee engagement and organizational performance. *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference, Abu Dhabi, UAE, November 2019*. <https://doi.org/10.2118/197665-MS>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Morton, L. (2005). Talent management value imperatives: Strategies for successful execution [Research Report R-1360-05-RR]. Conference Board.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7). <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
- Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. D. (2011). Trust management: Literature review. *Management*, 6(4), 315–331.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Shafieian, G. (2014). Defining talent management components. *Advanced Computational*

Techniques in Electromagnetics, 1–7. <https://doi.org/10.5899/2014/acte-00182>

- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: The moderating role of HRM investments. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188–2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280–286. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.004>
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2008). *White Paper - Nine best for effective talent management*. Development Dimensions International, Inc.

SHIFTING ORIENTATION IN COMPETITION FROM PROFIT TO PEOPLE QUALITY: INFLUENCE OF SERVICE QUALITY, PRODUCT, SATISFACTION ON CUSTOMER LOYALTY OF A FASTFOOD RESTAURANT IN JAKARTA

Fery*, Jacqueline Sandra Sembel

Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang

e-mail: chinvery@gmail.com

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

In fast-food industry, food quality and safety become pre-requisite to launch a fast-food restaurant. Thus, the players in this industry offer similar quality of food. This has caused a shift of the focus of competition in the industry from competing in the quality of product to the quality of human resources in serving customers. The aim of this study is to find out whether service quality, product, and satisfaction have any impact on customer loyalty. The study surveyed 30 respondents in the pre-testing and 170 respondents in actual data testing. SmartPLS3.2 software was used to process data, that was collected using questionnaire. Data processing was conducted using validity test, reliability test, multiple regression analysis and hypothesis testing. The test revealed that Service Quality is indeed an important variable to affect Customer Loyalty. The same result applied to Product and Satisfaction what also revealed positive effect on Customer Loyalty.

Keywords: service quality, product, satisfaction, customer loyalty

INTRODUCTION

The increasing role of government in highly regulating the fast-food industry, requiring fast-food restaurants to meet the required standard of food quality and safety, has shifted the competition in this industry from orientation to increasing sales to satisfying customer needs and creating customer loyalty. Thus, efforts to maintain competitive advantage are now moving towards increasing the quality of human resources that can offer value for customers as well as building strong relationship with customers. In other words, customer satisfaction has become the key in creating customer loyalty (Kotler & Armstrong, 2010). Tight competition among fast-food restaurants leaves customers with more choices of alternatives for that product, price, and quality. With the availability of similar product offers with the same standard of quality, makes customers look more for the value of service (Kotler & Keller, 2005). Low quality service will result dissatisfaction with customers, not just customers who enjoy the dish at restaurant but also impact on the community around the dissatisfied customers. Disappointed customers will tell their negative experience to at least 15 other people (Lupiyoadi and Hamdani, 2006). Therefore, fast-food restaurants with human resources that can offer good service quality and in addition to product quality will be much more effective for business continuity.

Sorvino in Forbes.com (2019) reported the top 3 of the world's most famous brand in food and restaurant industry with McDonald's occupying the first place, followed by Starbucks and Kentucky Fried Chicken. In Indonesia, Morgan (2018) conducted a survey on visits to fast-food restaurants in Jabodetabek between April 2017 to March 2018. The survey revealed that nearly 8.5 million people Jabodetabek (40.2%) visited a KFC restaurant in an average of six months, compared to the visits to Sederhana Restaurant (21.3% or 4.5 million people) and McDonalds (17.8%).

Unfortunately, with the outbreak of COVID-19 Pandemic in 2020, and the new normal requirement that limit the restaurant occupancy by 50%, Kentucky Fried Chicken (KFC)

experienced set back in the number of visits to the restaurants due to the level of fear of customers of contracting the virus. This virus outbreak also forced many fast-food restaurants to close many of their outlets, including KFC that had to close 100 outlets (Ferry, 2020).

With this disruption in fast-food restaurant, tighter competition and the urgent need for staying in the business, fast-food restaurants including KFC have to identify ways to win customers and make existing customers loyal. Therefore, there is an urgent need for a study to identify variables that can contribute to customer loyalty. This research aims to do analyze the impact of service quality, product quality and satisfaction customer loyalty at KFC in Indonesia.

LITERATURE REVIEW

Service Quality with Customer Loyalty

It is important for firms to maintain customer loyalty by analyzing the level of service quality that meets the needs and wants of customers (Ghotbabadi et al., 2015). Another study conducted by Siddiqi (2011) entitled "Interrelations between Service Quality Attributes, Customers Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector in Bangladesh" also considered service quality as an important attribute to customer satisfaction and customer loyalty. The research revealed that service quality has a positive and significant influence on customer loyalty. These studies lead to the formulation of the first hypothesis below:

H1: Service Quality has a positive influence on Customer Loyalty

Product Quality and Customer Loyalty

Kotler and Armstrong (2010) define a product as all that is offered to the market to be consumed to meet the needs and wants of the customers. Further, Kotler and Armstrong explain that product includes physical objects, services, people, places, organizations, and ideas.

According to studies conducted by De Ruter & Wetzels (1998) and Fandos & Flavian (2006), perceived product quality contributes positively to extend loyalty. In addition, they stated that the impact of product quality on loyalty varies from industry to industry.

The results of research by Boulding et al. (1993) revealed that there is a positive relationship between product quality and customer intention to repurchase further as their willingness to recommend to others. This study was also supported by the research conducted by Munger & Grewal (2001) and Chaudhuri & Holbrook, (2001) that confirmed the influence of product quality on repurchase intention leading to customer loyalty. These studies lead to the second hypothesis below.

H2: Product has a positive influence on Customer Loyalty

Customer Satisfaction and Customer Loyalty

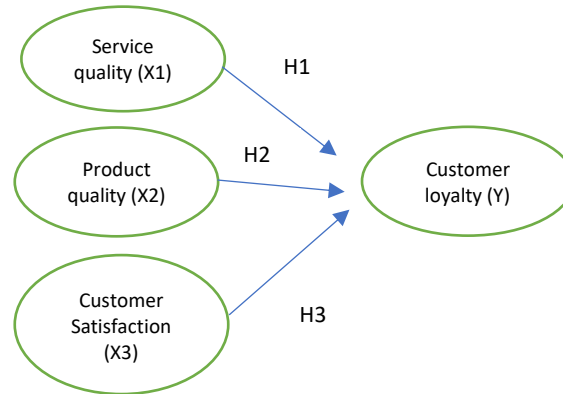
Fornell (1992) stated that customer satisfaction leads to customer loyalty. Sheth et al. (2000) supported this notion by stating that customer satisfaction is positively associated with the corporate value and return on investment (ROI). Chiguvi and Guruwo (2015) also found the positive relationship between customer satisfaction and customer loyalty in their study. In addition, a research by Al-Msallam (2015) found that Customer Satisfaction is positively related to Customer Loyalty. These studies lead to the formulation of the last hypothesis in this study below.

H3: Customer Satisfaction has a positive influence on Customer Loyalty

Research framework

This study analyzes several important variables that influence customer loyalty described in the following research framework.

Figure 1. Research Framework



RESEARCH METHOD

Research Paradigm

This research uses quantitative method. This type of method is conducted by using numerical analysis to develop and observe certain population related to phenomena. The purpose of this research is to describe the phenomenon that one directly observes and objectively measures (Sekaran & Bougie, 2016). The researchers will use the result of quantitative data (which is in the form of statistics, numerical data, facts) to answer the research questions regarding the hypotheses formulated in the previous section.

Population and Sample

Population according to Sugiyono (2012) is generalization area consisting of objects or subjects with certain qualities and characteristics set by researchers to be studied and then drawn the conclusion from it. The population of this research involves all customers of KFC Indonesia.

Further, Sugiyono (2012) defines sample as part of the number and characteristics of population. The Sample used in this research is customers of KFC in Jakarta and its surrounding cities (Jabodetabek area).

This research used non-probability sampling which members of the population do not have the same probability or opportunity to be chosen as a sample (Supramono & Haryanto, 2005).

The amount of sample is determined by using the following Slovin formula, which suggests a minimum sample of 105 respondents.

$$n = P. (1 - P) x \frac{Z}{\alpha^2}$$

n = number of samples

P = proportion accepted

1-p = proportion rejected

Z = value

α = allowable tolerance

$$n = 0.8 (0.2). 1.64 / 0.05^2 = 104.9 \text{ which rounds to } 105$$

Profile of Respondents

The respondents of this research are visitors to KFC in JABODETABEK area. Data was collected using online survey. There were 30 respondents involved in the pre-test and 170 respondents involved in the actual study.

Gender. Most respondents were male, with a total of 112 respondents (54.50%) and female with a total of 88 respondents (45.50%).

Age. Those under 15 years old consisted of 2 respondents (1%), followed by 16–25 years old with a total of 71 respondents (35.50%); 26–45 years old with a total of 78 respondents (39%), and lastly those who are more than 45 years old with a total of 49 respondents (24.50%).

Occupation. There are 65 students (32.50%), 121 employees (60.50%), and 14 respondents (7.00%) fall into the category of “others”.

Frequency of visits. Those who visited KFC 2–3 times a month (78 respondents or 39.00%), followed by respondents visiting KFC 4–5 times a month (63 respondents or 31.50%), and those visiting KFC 1 time a month (30 respondents or 15.00%), and finally those visiting KFC more than 5 times a month with 29 respondent (14.50%).

Amount Money Spent in a visit. Most respondents spend $\leq$ Rp. 50,000 with 169 respondents (64.50%); Rp. 51,000 to Rp. 100,000 with 52 respondents (26%), Rp. 101,000 to Rp300,000 with 18 respondents, and more than Rp. 300,000 with 1 respondent (0.5%).

Research Instrument

In this study, the researchers used online survey with Likert scale (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree), because this scale has constant equal distances between each characteristic value measured (Sekaran & Bougie, 2016).

The following is a list of the indicators of each research variable derived from the research conducted by Yesenia & Siregar (2016).

Service Quality. A form of consumers’ assessment of the level of service received by the expected level of service. The construct is measured by indicators (Czerniawski & Maloney 1999): tangibles, reliability, empathy, responsiveness, and assurance.

Product. Product refers to the ability of a product to perform its functions, includes durability, reliability, ease of operation and improved accuracy, as well as other valuable attributes. The construct is measured by indicators (Kotler & Armstrong, 1995): It tastes good, Product Features, and packaging.

Customer Satisfaction. A situation where expectations, wants and needs of customers are met. The construct is measured by indicators (Spreng et al., 1996): The experience of consuming KFC gives happiness, meets expectation, strengthens belief of satisfying experience, evokes pleasant feeling.

Customer loyalty. A sense of satisfaction for what they want according to what is expected during the use of a particular product. The construct is measured by indicator (Foster &

Cadogan, 2000): positive words of mouth, recommendation, no intention to switch brand, revisit, top of mind, positive perception.

RESULTS AND DISCUSSION

This study used PLS-SEM as the analytical tool. In analyzing the data using this tool, two stages were conducted, namely the measurement the model test (the outer model) and the structural model test (the inner model).

Outer Model

In the measurement model analysis, the reliability test and the validity test were conducted (Sekaran & Bougie, 2016).

The validity test. Sekaran and Bougie (2016) also stated that validity test is conducted to meet three requirements. First, to test the convergent validity, with the Average Variance Extracted (AVE) value of all variables be more than 0.5. Second, the Outer Loadings value of each indicator must be more than 0.6. Third, to test the discriminant validity, the squared correlation value of each variable should be bigger than the cross squared correlation of the variable with other variables. Table 1 and Table 2 show the results of testing the convergent validity of this study.

Table 1. Actual Convergent Validity (AVE)

Variables	AVE	Result
Service Quality	0.604	Valid
Product	0.509	Valid
Satisfaction	0.669	Valid
Customer Loyalty	0.607	Valid

Source: Data Processing Result SmartPLS

Two variables (Service Quality, Satisfaction and Customer loyalty) have AVE values more than the benchmark value of 0.6 as suggested by Sekaran and Bougie (2016), thus considered valid. Product has an AVE value 0.509, slightly below 0.6. Fornell & Larcker (1981) and Sekaran & Bougie (2016) considered a value of 0.5 acceptable. Therefore, this product (Product) was still included in the analysis.

Table 2. Actual Convergent Validity (Outer Loadings)

Indicators	Outer Loadings	Result
SQ1	0.804	Valid
SQ2	0.802	Valid
SQ3	0.708	Valid
SQ4	0.778	Valid
SQ5	0.847	Valid
SQ6	0.852	Valid
SQ7	0.734	Valid
SQ8	0.671	Valid
P1	0.727	Valid
P2	0.692	Valid
P4	0.746	Valid
P5	0.758	Valid
P6	0.773	Valid
P7	0.675	Valid

P8	0.675	Valid
S1	0.710	Valid
S2	0.882	Valid
S3	0.755	Valid
S4	0.908	Valid
CL1	0.849	Valid
CL2	0.745	Valid
CL3	0.753	Valid
CL4	0.684	Valid
CL5	0.808	Valid
CL6	0.731	Valid

Source: Data Processing Result SmartPLS

Table 2 shows that all indicators in the actual test are valid (all above the benchmark of 0.6). These valid results were obtained after three indicators that were invalid (below a benchmark of 0.6) in the pre-test were removed.

Table 3. Actual Discriminant Validity				
	SQ	Product	Customer Satisfaction	Customer loyalty
Service Quality	0.777			
Product	0.814	0.713		
Customer satisfaction	0.295	0.223	0.818	
Customer Loyalty	0.317	0.402	0.723	0.779

Source: Data Processing Result SmartPLS

Table 3 that describes Actual Discriminant Validity shows that Service Quality, Product, Customer satisfaction and Customer loyalty have all fulfilled the requirements (above 0.6) and thus, considered valid (Sekaran & Bougie, 2016).

The reliability test was carried to measure the internal consistency reliability test with two conditions that must be met. The first requirement is that the value of the Cronbach's alpha must be higher than 0.6. The second requirement is that the value of the composite reliability variable must be higher than 0.6. Table 4 and Table 5 describe the results of the reliability test in the measurement model of this study.

Table 4. Actual of Cronbach's Alpha		
Variables	Cronbach's Alpha	Result
Service Quality	0.914	Reliable
Product	0.867	Reliable
Satisfaction	0.834	Reliable
Customer Loyalty	0.891	Reliable

Source: Data Processing Result SmartPLS

Table 4 shows that Service Quality has a Cronbach's Alpha value of 0.914, Product has a value of 0.867, Satisfaction has a value of 0.834 and Customer Loyalty has a value of 0.891. This means that all variables have Cronbach's alpha values above the benchmark value of 0.6, Thus, all variables are considered reliable.

Table 5. Actual Composite Reliability

Variables	Composite Reliability	Result
Service Quality	0.924	Reliable
Product	0.892	Reliable
Satisfaction	0.889	Reliable
Customer Loyalty	0.915	Reliable

Source: Data Processing Result SmartPLS

In addition to calculating Cronbach's Alpha, this study also measured Composite reliability (sometimes called construct **reliability**). Composite reliability is used as a measure of internal consistency in scale items (Netemeyer et al., 2003). Table 5 shows the composite reliability values of all variables also meet the stipulated requirements, namely above 0.6 to be considered reliable (Sekaran & Bougie, 2016).

Inner (Structural) Model

The hypothesis testing is conducted to determine if H0 (null hypotheses) can be rejected in favor of the alternative hypotheses, namely H1, H2, and H3 (Sekaran & Bougie, 2016, p. 301). Hypothesis testing requires a t-test (t-statistics) and p-value to determine whether the hypothesis is accepted or supported.

The first criterion is t-statistics or critical value, where the hypothesis is accepted if the hypothesis has a critical value (t-statistic) of more than 1.651 for one-tailed test (Ghozali & Latan, 2015). The second criterion is p-value, where the hypothesis is accepted if it has p-value of less than 0.05. The results of hypothesis testing of this study are presented in Table 6.

Table 6 Hypothesis Test

Hypothesis	Standardized coefficient	Path Coeff	T Statistic (>1.651)	P Value	DECISION
H1	Service Quality to Customer Loyalty	-0,265	1,725	0,043	Supported
H2	Product to Customer Loyalty	0,462	3,309	0,001	Supported
H3	Satisfaction to Customer Loyalty	0,698	12,412	0,000	Supported

Source: Data Processing Result SmartPLS

Based on the above table, the three hypotheses are supported. An indication of whether a hypothesis is supported is determined by the T-value of more than 1.651 and P-value of more than 0.05 (Ghozali & Latan, 2015).

The first hypothesis has a critical value (t-statistics) of 1.725 with a p-value of 0.043. The second hypothesis has a critical value (t-statistics) of 3.309 with a p-value of 0.001. The third hypothesis has a critical value (t-statistics) of 12.412 with a p-value of 0.00. Therefore, it can be concluded that H1, H2, and H3 are all supported.

R Square

In assessing a research construct, the research model is represented by the value of R square (R²). The results of R² make a research model reliable or not (Ghozali, 2011). In this study, the R-Square value can be seen in Table 7.

Table 7. R-Square

	R Square	R Square adjusted
Y	0.607	0.594

Source: Data Processing Result SmartPLS

Table 7 shows the R-square value of 0.607, which means that only 60.7% of all independent variables such as Service Quality, Product and Satisfaction can explain the dependent variable (Customer Loyalty). The remaining 39.3% is explained by other variables not specifically analyzed in this study.

Hypothesis 1 states that service quality has a positive influence on customer loyalty.

The result of Hypothesis test in Table 6 shows that first hypothesis has a t-statistics of 1.725, which is greater than 1.651. This means that the hypothesis is accepted. In addition, the hypothesis should have a p-value of less than 0.05 to be considered supported. Because the t-statistics of the first hypothesis is $1.725 > 1.651$ and the p-value of the first hypothesis is $0.043 < 0.05$, the first hypothesis is accepted and supported.

This result is in line with previous research by Siddiqi (2011) with a study entitled "Interrelations between Service Quality Attributes, Customers Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector in Bangladesh." From the research, they found that service quality has a positive and significant influence on customer loyalty. Service Quality provided by qualified human resources plays a significant role in meeting customer needs and wants to provide positive experience of customer and create customer satisfaction (Ghotbabadi et al., 2015).

Hypothesis 2 states that product has a positive influence on customer loyalty. The second hypothesis has a t-statistics of 3.309 which is greater than 1.651, so the hypothesis is accepted. In addition, if the hypothesis has a p-value less than 0.05, the hypothesis is supported. Because the t-statistics of the second hypothesis is more than 1.651, which is $3.309 > 1.651$ and the p-value of the second hypothesis is less than 0.05, which is $0.001 < 0.05$, the second hypothesis is also accepted and supported.

The results of this research are supported by a study conducted by Boulding et al (1993). Their study found that there is a positive relationship between product quality and customer intention to repurchase as well as the willingness to recommend to others. This happens because perceptions toward product quality influence value, efforts of marketers have focused on improving product quality to reinforce positive perceptions, so purchase intentions can result in loyalty (Munger & Grewal, 2001). Kotler and Armstrong (2010) seem to agree that products are everything that can be offered to the market to be noticed, obtained, used, or consumed to fulfill wants or needs. This includes physical objects, services, people, places, organizations, and concepts. Thus, it is important for companies in fast-food industry to pay attention to not only improving the physical product features, but also the product attributes and the people providing services to stimulate positive experience in product consumption.

Hypothesis 3 states that Satisfaction has a positive influence on customer loyalty.

The third hypothesis has a t-statistics of 12.142 which is more than 1.651, so the hypothesis is accepted. In addition, p-value should be less than 0.05 for the hypothesis to be supported. Because the t-statistics of the third hypothesis is more than 1.651, or to be exact: $12.142 > 1.651$ and the p-value of the third hypothesis is less than 0.05, which is $0.000 < 0.05$, then the third hypothesis is accepted and supported.

This result is also supported by the results of a research conducted by Oliva et al. (1992) that found that customer loyalty will improve considerably when the customer satisfaction reaches a certain level and customer loyalty will go down significantly if the level of

satisfaction falls to a certain point. A study by Chiguvi and Guruwo (2015) also obtained the same result concerning customer satisfaction that positively affects customer loyalty. This result can be used to inspire fast-food restaurants to integrate strategies to create customer satisfaction in improving their competitive advantage in the fast-food industry.

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The aim of this research is to determine if there is a positive effect of Service Quality, Product, Satisfaction on Customer Loyalty. Based on the results of the analysis and data processing, the following conclusions are obtained:

1. The first hypothesis that states a positive relationship between Service Quality and Customer Loyalty was supported. This indicates that the higher the service quality, the more loyal the customers will be. Therefore, companies can put efforts to equip their human resources with the skills to better serve their target customers as well as the existing customers.
2. The second hypothesis that states a positive relationship between Product and Customer Loyalty was also supported. This shows that the higher the product quality, the more loyal the customers will be. When improving product quality, firms should not just focus on physical product features, but also product attributes and the service attached to presenting the product (Kotler & Armstrong, 2010). This becomes critical in the post COVID-19 pandemic, which products to also be processed and served hygienically.
3. The third hypothesis that states a positive relationship between Satisfaction and Customer Loyalty was supported. This indicates that the higher the satisfaction, the more loyal customers will be. When designing strategies to boost customer satisfaction, firms can consider closely monitoring the dynamic and rapid changes in the needs and wants of customers, specifically in the post COVID-19 era.

In addition, here are several recommendations for future research:

1. Because this research was only conducted in a certain area (Jabodetabek area), the results cannot be generalized to draw conclusion about the context of other areas. Thus, it is recommended for further researchers to conduct similar research in the geographical area of interest. It is also recommended to expand the coverage of the geographical area to include other big cities in Indonesia if the researchers would like to get information in the national context.
2. This research shows that the three independent variables only moderately influence (60.4%) the dependent variable (Customer Loyalty). For future researchers, it is recommended to consider adding or using other variables such as the Brand Image or Brand Reputation as additional variables that can affect Customer Loyalty.

ACKNOWLEDGEMENTS

The researchers would like to express their great gratitude to Universitas Pelita Harapan, especially Faculty of Economics and Business for giving the opportunity to publish this article. We would also like to extend our sincere appreciation to the people who have assisted us as reviewers for this journal article with their valuable insights. This study used the study conducted by Yesenia & Siregar (2016) as the main reference for research model development with slight modification in the research framework, involving customers of Kentucky Fried Chicken in Jabodetabek area as the respondents.

Reviewers:

1. Ibu Gracia Shinta S. Ugut, MBA., Ph.D., Pelita Harapan University, Tangerang

2. Ibu Isana S.C. Meranga, S.P., M.M., Pelita Harapan University, Tangerang
3. Ibu Yohana Palupi Meilani, S.P., M.Si., Pelita Harapan University, Tangerang
4. Bapak Rinto Rain Barry, S.T., M.M., Pelita Harapan University, Tangerang

REFERENCES

- Al-Msallam, S. (2015), Customer satisfaction and brand loyalty in hotel industry. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(9), 1–13. <https://ssrn.com/abstract=2738998>
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioural intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7–27. <https://doi.org/10.1177/002224379303000102>
- Chaudhuri, A., Holbrook, M. B. (2001). The chain effect from brand trust and brand effect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chiguvu, D., & Guruwo, P. T. (2015). Impact of customer satisfaction on customer loyalty in the banking sector. *International Journal of Scientific Engineering and Research*, 5(2), 55–63. <https://www.ijser.in/archives/v5i2/>
- Czerniawski, R.D., & Maloney, M.W. (1999) *Creating brand loyalty: The management of power positioning and really great advertising*. American Management Association.
- De Ruter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998), On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 436–453. <https://doi.org/10.1108/09564239810238848>
- Fandos, C., & Flavian, C. (2006). Intrinsic and extrinsic quality attributes, loyalty and buying intention: An analysis for a PDO product. *British Food Journal*, 108(8), 646–662. <https://doi.org/10.1108/00070700610682337>
- Ferry, S. (2020, April 23). *KFC tutup 100 gerai karena Corona, sahamnya menguat 19%*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200423150256-17-153950/kfc-tutup-100-gerai-karena-corona-harga-sahamnya-menguat-19>
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. <https://doi.org/10.1177/002224299205600103>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Foster, B. D., & Cadogan, J.W. (2000). Relationship selling and customer loyalty: An empirical investigation. *Marketing Investigation and Planning*, 18(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/02634500010333316>
- Ghotbabadi, A. R., Feiz, S., & Baharun, R. (2015). Service quality measurements: A review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 267–286. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i2/1484>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1995) *Principles of Marketing* (7th ed.). Pearson.
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2005). *Marketing management*. Prentice Hall.
- Lupiyoadi, R., & Hamdani, D. A. (2006). *Manajemen pemasaran jasa* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Morgan, R. (2018). *Restoran sederhana & KFC battle to be top Indonesian restaurant*. Roy Morgan Research. <http://www.roymorgan.com/findings/7614-indonesia-eating-habits-eating-in-out-qsr-restaurants-march-2018-201806010644>
- Munger, J. L., & Grewal, D. (2001). The effects of alternative price promotional methods on consumers' product evaluations and purchase intentions. *Journal of Product and Brand Management*, 10(3), 185–197. <https://doi.org/10.1108/10610420110395377>
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781412985772>
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & McMillan, I. C. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, 56(3), 83–95. <https://doi.org/10.1177/002224299205600306>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66. <https://doi.org/10.1177/0092070300281006>
- Siddiqi, K. O. (2011). Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 12–36. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p12>
- Sovino, C. (2019). *The world's largest food and restaurant companies*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2020/05/13/the-worlds-largest-food-and-restaurant-companies-in-2020/?sh=159fb94b262d>
- Spreng, R. A, MacKenzie, S. B, & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15–32. <https://doi.org/10.1177/002224299606000302>
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Supramono, & Haryanto, J. O. (2005). *Disain proposal penelitian dan studi pemasaran*. Andi.
- Yesenia, & Siregar, E. H. (2016). Pengaruh kualitas layanan dan produk terhadap kepuasan serta loyalitas pelanggan KFC di Tangerang Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 5(3). <https://doi.org/10.29244/jmo.v5i3.12166>

Published by:
Faculty of Economics and Business
Universitas Pelita Harapan

Mailing Address
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan,
Kampus Universitas Pelita Harapan Gedung F Lt. 12
Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Phone: 021-5460901
Email: feedforward.journal@uph.edu
Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

