

FEEDFORWARD

JOURNAL OF HUMAN RESOURCE

VOL. 1 NO. 2 SEPTEMBER 2021



PUBLISHED BY:
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 1, No. 2, September 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. 2, September 2021

TABLE OF CONTENT

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPERCAYAAN INTERPERSONAL TERHADAP <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> KARYAWAN	60–70
(Mei Ie, Oey Hannes Widjaja)	
KINERJA KARYAWAN STUDI PADA BANK X	71–83
(Inga Anggarian, Yohana F. Cahya Palupi Meilani)	
PENINGKATKAN KEMANDIRIAN USAHA PARA PELAKU UMKM MELALUI PERILAKU KEWIRAUSAHAAN	84–95
(Vincent Feriano Mulja, Jacquelininda Sandra Sembel)	
KONTRIBUSI PEMIMPIN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN	96–104
(Aldy Noferian, Zoel Hutabarat)	
EMPLOYER BRANDING LITERATURE REVIEW	105–112
(Rajesh Prettypal Singh)	

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPERCAYAAN INTERPERSONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN

Mei Ie¹⁾, Oey Hannes Widjaja^{2)*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia

e-mail:

¹⁾meii@fe.untar.ac.id

²⁾oeyhanneswidjaja@yahoo.co.id

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

One of the factors that encourage organizational citizenship behavior is transformational leadership. Transformational leadership encourages organizational citizenship behavior that is voluntary and is not directly connected to the organizational reward system, but contributes to improving organizational effectiveness and climate. Apart from transformational leadership, a factor that can affect organizational citizenship behavior is interpersonal trust. When the interpersonal trust among employees is very strong, they tend to show strong Organizational Citizenship Behavior. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and interpersonal beliefs on organizational citizenship behavior. Researchers distributed questionnaires to 100 respondents. The sampling method is probability sampling with a simple random sampling type. The data analysis method in this study is a quantitative method and Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach. The results of this study state that transformational leadership affects organizational citizenship behavior and interpersonal beliefs affect organizational citizenship behavior of employees.

Keywords: transformational leadership, interpersonal trust, organizational citizenship behavior

ABSTRAK

Salah satu faktor yang mendorong terjadinya *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mendorong *organizational citizenship behavior* yang bersifat sukarela dan tidak terhubung langsung ke sistem penghargaan organisasi, tetapi berkontribusi untuk meningkatkan efektivitas dan iklim organisasi. Selain kepemimpinan transformasional, faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepercayaan interpersonal. Ketika kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang kuat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior*. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 100 responden. Metode pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling*. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dan kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal, *organizational citizenship behavior*

LATAR BELAKANG

Organizational Citizenship Behavior (OCB) saat ini menjadi subjek yang sangat menarik dalam literatur manajemen karena dapat mempengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi (Robbin & Judge, 2008, dalam Rusdiyanto & Riani, 2015, p. 161). Organisasi dengan karyawan yang memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* tinggi akan memiliki kinerja yang lebih efektif dari organisasi lain. *Organizational citizenship behavior* berkontribusi kepada pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologis dalam tugas dukungan kinerja. *Organizational citizenship behavior* telah dianggap sebagai perilaku kerja

yang positif yang mendukung organisasi, anggota dan pekerjaan (Koopman et al., 2016, dalam Kim & Park, 2019, p. 1347).

Penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Park (2019, p. 1354) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mendorong terjadinya *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan sebagai *partner* kerja dan menganggap mereka sudah dewasa dalam melaksanakan pekerjaan atau perintah (Robbin & Judge, 2008, dalam Tresna, 2016, p. 297). Kemampuan seorang pemimpin organisasi merupakan faktor utama dalam membentuk perilaku bawahan melalui gaya atau pendekatan yang digunakan dalam mengatur orang. Kepemimpinan transformasional mendorong *organizational citizenship behavior* yang bersifat sukarela dan tidak terhubung langsung ke sistem penghargaan organisasi, tetapi berkontribusi untuk meningkatkan efektivitas dan iklim organisasi (Kim, 2014, dalam Han et al., 2016, p. 135). Ketika pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap pengikut dan tujuan bersama, perilaku mereka mendorong pengikut untuk terlibat dalam perilaku ke arah *organizational citizenship behavior* (Kim, 2014, dalam Han et al., 2016).

Selain kepemimpinan transformasional, faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepercayaan interpersonal (Kim & Park, 2019, p. 1354). Ketika kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang kuat, seperti membantu karyawan dengan masalah dan tugas tertentu, memberi semangat karyawan lain ketika mereka merasa putus asa dan mendukung fungsi administrasi organisasi (Chen et al., 2011, dalam Kim & Park, 2019, p. 1354).

Kepercayaan merupakan komponen yang sangat diperlukan untuk keberhasilan upaya *multi-party* dan simbol hubungan yang efektif. Dalam ilmu organisasi, kepercayaan dan keyakinan mencakup apakah mitra dapat diandalkan; mengurus kepentingan sendiri; dan/atau membuang integritas. Menurut Rottenberg (2010, p. 144), kepercayaan mencakup seperangkat keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau harapan-harapan (*expectations*) tertentu tentang seseorang berkaitan dengan keterandalannya (*reliability*), emosi (*emotionality*) dan kejujuran (*honesty*), yang berisi harapan-harapan positif tentang perilaku seseorang itu. Kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang kuat, seperti membantu karyawan dengan masalah dan tugas tertentu, mendorong karyawan lain ketika mereka merasa putus asa dan mendukung fungsi administrasi organisasi (Chen et al., 2011, dalam Kim & Park, 2019, p. 1354).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior*.

KAJIAN TEORI

Bass (1985, dalam Yukl, 2013, p. 313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Bass dan Avolio (1992, dalam Kim & Park, 2019, p. 1349) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin,

berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Kendra (2013, dalam Syafhendry & Utomo, 2019, p. 694) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Menurut beberapa ahli, termasuk Six (2005, dalam Bone, 2016, p. 1192), kepercayaan interpersonal adalah keadaan psikologis yang terdiri dari niat untuk menerima kerentanan dari tindakan pihak lain atas dasar harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain.

Lewicki et al. (2006, dalam Kim & Park, 2019, p. 1350) menjelaskan kepercayaan interpersonal terdiri atas aspek kognitif, afektif dan perilaku. Aspek kognitif kepercayaan mencerminkan masalah keandalan, integritas, kejujuran dan keadilan dari pasangan, sedangkan aspek afektif terkait dengan hubungan khusus dan ikatan emosional antar individu, termasuk empati, afiliasi dan hubungan baik. Aspek perilaku menekankan pemilihan perilaku rasional berdasarkan ekspektasi dan terjadinya kepercayaan selanjutnya.

Menurut Organ (1988, dalam Tresna, 2016, p. 298), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku ekstra dari seorang individu yang secara tidak langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam sistem kerja formal dan mampu meningkatkan keefektifan fungsi organisasi.

Menurut Organ (1988; dalam Kim dan Park, 2019: 1348) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu diluar peran yang secara tidak langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu system kerja formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektifitas organisasi.

Robin dan Judge (2008; dalam Wasposito dan Minadaniati, 2012: 4) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif

Kaitan Antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Bass (1997, dalam Han et al, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan pribadi.

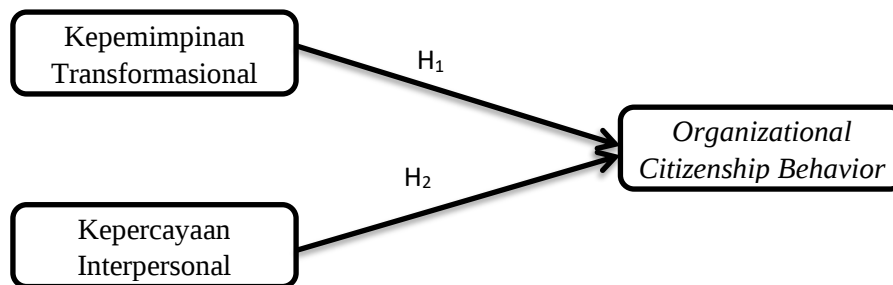
Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting di dalam pembentukan *organizational citizenship behavior*, berdasarkan penelitian Tresna (2016) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu penelitian yang dilakukan Han et al. (2016) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

2. Pengaruh *Interpersonal Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepercayaan merupakan komponen yang sangat diperlukan untuk keberhasilan upaya *multi-party* dan simbol hubungan yang efektif. Dalam ilmu organisasi, kepercayaan dan keyakinan mencakup apakah mitra dapat diandalkan; mengurus kepentingan sendiri; dan/atau membuang integritas. Kepercayaan interpersonal mendorong munculnya perilaku organisasi

atau biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan pegawai (Singh & Srivastava, 2009). Dalam penelitian Asamani (2015, p. 25) menyimpulkan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu dalam penelitian Kim dan Park (2019, p. 1354) juga menyimpulkan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB yang kuat, seperti membantu karyawan dengan masalah dan tugas tertentu, memberi semangat karyawan lain ketika mereka merasa putus asa dan mendukung fungsi administrasi organisasi.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.
- H₂: Terdapat pengaruh positif kepercayaan interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan penelitian deskriptif karena penelitian ini sudah memuat informasi penelitian sebelumnya dengan variabel yang sama dan hipotesis dalam penelitian ini sudah dapat dirumuskan, dan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Grobest Indomakmur sebanyak 128 karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling*, yakni cara pengambilan secara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut. Untuk menentukan banyaknya sampel yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan rumus slovin. Jumlah sampel sebanyak 100 responden.

Data dianalisis menggunakan PLS-SEM di mana data diolah dengan program *software* SmartPLS 3. Pertama, pengolahan dilakukan pada *outer model* untuk menguji validitas (konvergen dan diskriminan) dan reliabilitas. Uji validitas konvergen dilihat dari nilai *outer loadings* di antara 0,5-0,7 kemudian $AVE > 0,5$. Selanjutnya untuk uji validitas diskriminan, beracuan pada *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross Loadings* (Ghozali, 2014, p. 52). Kemudian pada analisis reliabilitas, beracuan pada nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$.

Kedua, pengolahan dilakukan pada *inner model* untuk menguji hipotesis yang telah dihasilkan. Sebelum pengujian hipotesis, pertama dilakukan pengujian hubungan antar konstruk dengan melihat nilai *R-square* (R^2) dengan kriteria (1-0,75) “bersifat kuat”, (0,74-0,5) “bersifat moderat”, dan (0,49-0,25) “bersifat lemah”, nilai *Q-square* (Q^2) dengan kriteria

$Q^2 > 0$ “memiliki kemampuan prediksi”, dan nilai GoF (*Goodness of Fit*) dengan kriteria 0,1 “kelayakan model kecil”, 0,25 “kelayakan model sedang”, dan 0,36 “kelayakan model besar”. Selanjutnya pengujian hipotesis, untuk melihat pengaruh yang terjadi lihat (positif/negatif) dari *coefficient* yang dihasilkan, dan menggunakan *t-statistics* $> 1,645$ (hipotesis tidak ditolak) dan *p-values* $< 0,05$ (hipotesis signifikan) (Ghozali, 2014, p. 50).

Hasil Uji Statistik

Deskripsi Subyek Penelitian

Mayoritas responden adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 64 responden atau sebesar 64% dari total responden, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 36 responden atau sebesar 36%. Usia responden kurang dari 30 tahun sebanyak 6 responden (6%), usia responden 30–40 tahun sebanyak 52 responden (52%), usia responden 41–50 tahun sebanyak 33 responden (33%) dan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 9 responden (9%). Responden mayoritas adalah berpendidikan SMU yaitu sebanyak 44 responden atau sebesar 44%, berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 30 responden atau sebesar 30%, pendidikan terakhir S1 sebanyak 21 responden atau sebesar 21% dan berpendidikan terakhir S2 sebanyak 5 responden atau sebesar 5% dari total responden.

Hasil Uji validitas

Pada hasil validitas konvergen, didapatkan semua angka $> 0,7$ pada nilai *outer loadings* untuk setiap pernyataannya, dan didapatkan semua angka $> 0,5$ pada nilai *Average Variance Extracted/AVE* maka pernyataan yang digunakan sudah valid secara validitas konvergen. Selain itu, pada hasil validitas diskriminan, peneliti menggunakan nilai *Cross Loadings* di mana nilai korelasi antara pernyataan terhadap variabelnya sendiri harus lebih besar daripada pernyataan terhadap variabel lainnya berdasarkan hasil kalkulasi SmartPLS 3, didapatkan semua angka pada pernyataan terhadap variabelnya sendiri lebih besar daripada terhadap variabel lainnya maka pernyataan sudah valid secara validitas diskriminan.

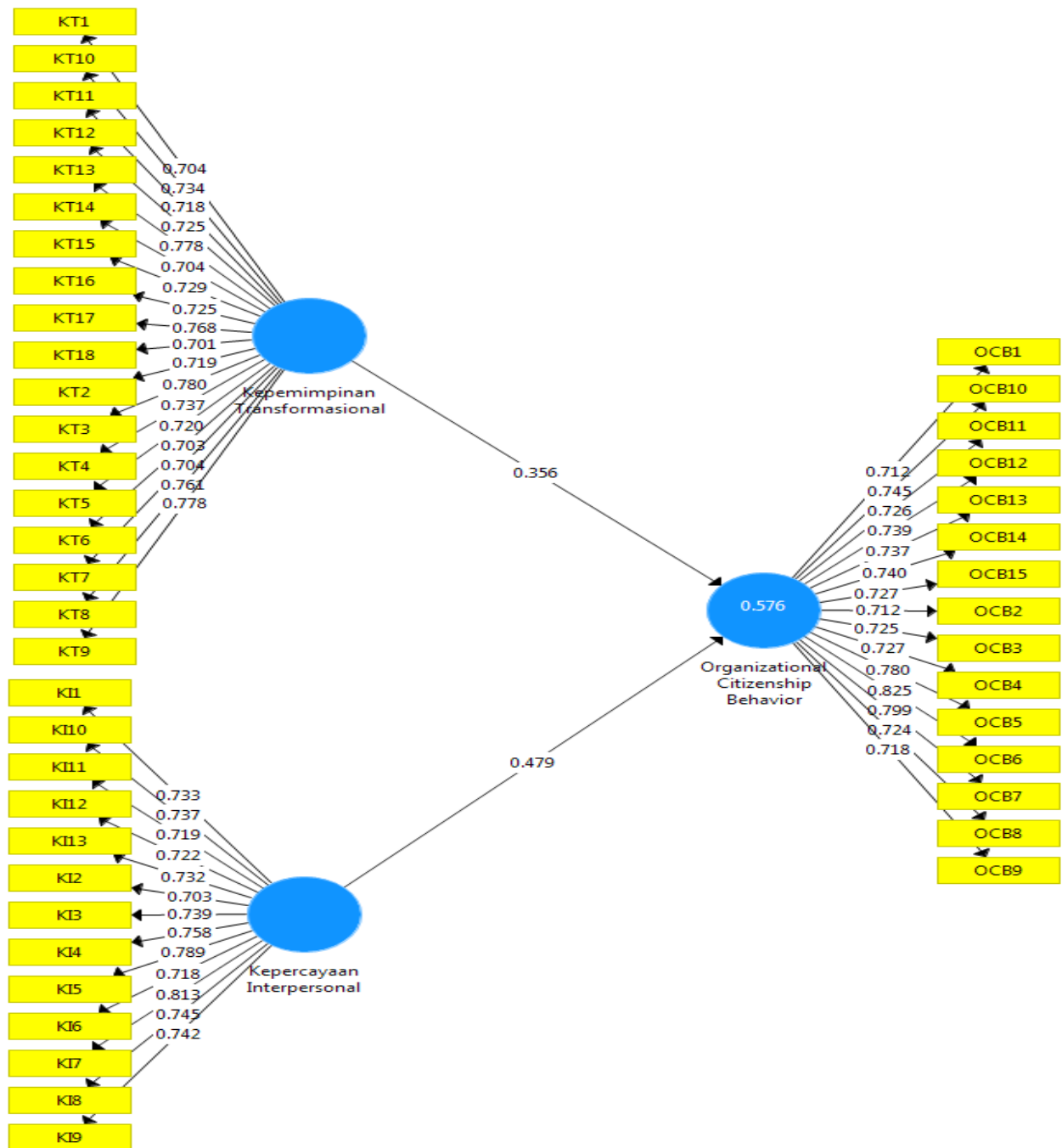
Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,954	0,949
Kepercayaan Interpersonal	0,941	0,933
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,949	0,946

Pada hasil reliabilitas, maka berdasarkan hasil yang dikalkulasi oleh program SmartPLS 3, didapatkan semua angka pada nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap pernyataannya adalah $> 0,7$ dan pada nilai *Composite Reliability* didapatkan semua angka untuk setiap pernyataannya adalah $> 0,7$. Maka pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel berdasarkan kedua nilai reliabilitas, yakni *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Gambar 2. Diagram Loading Factors



Hasil Uji R-Square (R^2), Q-square, f-square dan GoF (Goodness of Fit)

Tabel 2. Output R-Square

	R Square
Organizational Citizenship Behavior	0.576

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (PLS Algorithm)

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformatif dan kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh yang sedang terhadap

kinerja usaha yaitu 57.6%, sedangkan sisanya yaitu 42.4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 3. Output *f Square*

Variabel	<i>f Square</i>
Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,175
Kepercayaan interpersonal → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,318

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (PLS Algorithm)

Pembagian kategori pada f^2 terbagi menjadi tiga, yaitu 0,02 merupakan pengaruh lemah, 0,15 merupakan pengaruh sedang, dan 0,35 merupakan pengaruh kuat. Dari tabel 3 di atas diketahui bahwa:

- Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh sedang dalam model structural, yaitu sebesar 0,175.
- Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh sedang dalam model structural, yaitu sebesar 0,318.

Tabel 4. Tabel *Q-Square*

Variabel	<i>Q Square</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,226

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (Blindfolding)

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan kepercayaan interpersonal memiliki prediksi yang sedang terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebesar 0,226.

Hasil Pengujian *Goodness of Fit* (GoF)

Untuk dapat melakukan pengujian kecocokan model dalam penelitian ini, nilai GoF (*Goodness of Fit*) dapat dihitung dengan cara manual dengan memasukan nilai AVE dan nilai koefisien determinasi. Berikut ini merupakan perhitungan nilai *Goodness of Fit* (GoF):

$$\overline{AVE} = 0,547$$

$$\overline{R^2} = 0,576$$

$$GOF = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R^2}}$$

$$GOF = \sqrt{0,547 \times 0,576}$$

$$GOF = 0,561$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan *Goodness of Fit* (GoF) di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model yang dapat digunakan dalam penelitian ini kecocokan model penelitian yang tergolong besar. Nilai GoF 0,1 tergolong kecil, nilai GoF 0,25 tergolong sedang dan nilai GoF lebih dari 0,38 tergolong besar.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping)

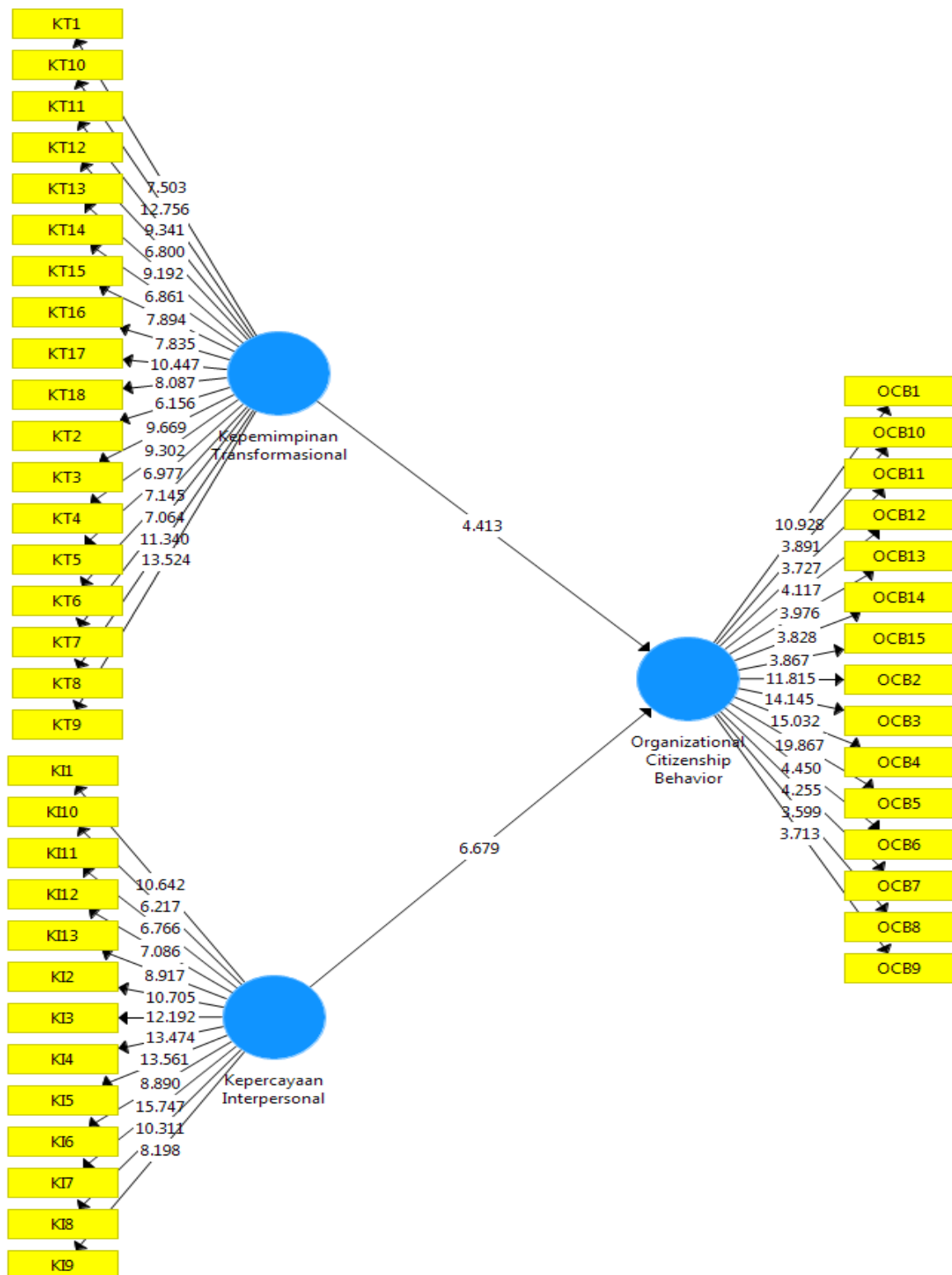
	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ([O/STDEV])</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.356	0.353	0.081	4.413	0.000
Kepercayaan interpersonal → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.479	0.491	0.072	6.679	0.000

Sumber: Hasil Olah Data pada SmartPLS3

Berdasarkan hasil dari pengujian pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, maka dapat disimpulkan bahwa H_1 tidak ditolak karena mempunyai nilai t-statistik sebesar 4,413 dan nilai p-values sebesar 0,000. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari pada batas nilai kriteria yaitu 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 atau 5%. sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Berdasarkan hasil dari pengujian pengaruh variabel kepercayaan interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior*, maka dapat disimpulkan bahwa H_2 tidak ditolak karena mempunyai nilai t-statistik sebesar 6,679 dan nilai p-values sebesar 0,000. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari pada batas nilai kriteria yaitu 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepercayaan interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Gambar 3. Hasil Perhitungan *bootstrapping*



DISKUSI

Berdasarkan uji validitas seluruh butir pertanyaan mengenai variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal dan *organizational citizenship behavior* adalah valid. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Hasil dari uji *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* dalam setiap variabel memiliki nilai di atas 0,7, sehingga data dalam penelitian ini sudah reliabel karena sudah dapat memenuhi untuk kedua kriteria tersebut. Data yang sudah valid dan reliabel tersebut kemudian diolah kembali dengan menggunakan uji model struktural, hasil koefisien determinasi R^2 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal mampu menjelaskan secara moderat terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 57,6%. Hasil uji Q^2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal memiliki prediksi yang sedang terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 0,226. Selanjutnya dalam pengujian *effect size* (f^2) diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh sedang dalam *model structural*, variabel kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh sedang dalam *model structural*.

Hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* karena hasil dari nilai t-statistik kepemimpinan transformasional sebesar 4,413 yang berarti lebih besar dari 1,96 dan p-values kepemimpinan transformasional sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tresna (2016) dan Han et al. (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Untuk hipotesis kedua, dapat disimpulkan kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan tingkat keyakinan 95%, karena hasil dari nilai t-statistik kepercayaan interpersonal sebesar 6,679 yang berarti lebih besar dari 1,96 dan p-values *culture* sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Asamani (2015) dan Kim & Park (2019) yang menyimpulkan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepercayaan interpersonal mendorong munculnya perilaku organisasi atau biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan pegawai. Ketika kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB yang kuat, seperti membantu karyawan dengan masalah dan tugas tertentu, memberi semangat karyawan lain ketika mereka merasa putus asa dan mendukung fungsi administrasi organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.
2. Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

REFERENSI

- Asamani, L. (2015). Interpersonal trust at work and employees' organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business and Management Review*, 3(11), 17–29. <https://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-business-and-management-review-ijbmr/vol-3issue-11-december-2015/interpersonal-trust-at-work-and-employees-organizational-citizenship-behaviour/>
- Bone, H. (2016). The effects of financial and non-financial performances towards the managerial performances with interpersonal trust as a mediation variable. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1190–1202. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0072>
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling – metode alternatif dengan partial least squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. -Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>
- Kim, E. -J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Rottenberg, K. J. (2010). *Interpersonal trust during childhood and adolescence*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511750946>
- Rusdiyanto, W., & Riani, A. L. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior. *Jurnal Economia*, 11(2), 161–168. <https://doi.org/10.21831/economia.v11i2.7950>
- Singh, U., Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behaviour. *Psychological Studies*, 54, 65–76. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0008-3>
- Syafhendry, & Utomo, S. (2019). Transformational leadership in the middle of plurality and global challenges. *Proceeding ICOGISS*, 690–697. <https://doi.org/10.32528/pi.v0i0.2531>
- Tresna, P. W. (2016). The influence of transformational leadership to organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator variable (Study about leadership of the chairmen at three university in Tasikmalaya). *Review of Integrative Business & Economics Research*, 5(2), 295–303.
- Wasposito, A. A. W. S., & Minadaniati, L. (2012). Pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3(1), 1–16. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/768>
- Yukl, G. (2013). *Kepemimpinan dalam organisasi* (7th ed.). Indeks.

KINERJA KARYAWAN STUDI PADA BANK X

Inga Anggarian¹⁾, Yohana F. Cahya Palupi Meilani^{2)*}
Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail:

¹⁾ingaanggarian@gmail.com

²⁾yohana.meilani@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of caring climate, affective commitment, job satisfaction on employee performance at Bank X in Jakarta and Tangerang. This research is a quantitative research with descriptive method, the data used is primary data with survey data collection techniques using an online questionnaire Google Form using a Likert scale to 150 respondents who are employees of Bank X in Jakarta and Tangerang. Data processing using SPSS 26.0 software. This study has four hypotheses tested that are valid and reliable. This study shows that a caring climate has a positive effect on job satisfaction (H1), a caring climate has no positive effect on affective commitment (H2), a caring climate has no positive effect on performance (H3), job satisfaction has a positive effect on affective commitment (H4), job satisfaction work has a positive effect on performance (H5), affective commitment has no positive effect on performance (H6), caring climate has no indirect effect on performance through mediation of affective commitment (H7), and job satisfaction has a positive effect on performance by mediating affective commitment (H8) at Bank X in Jakarta and Tangerang. The contribution of this research provides input for banking managers in improving employee performance through job satisfaction which is built from a caring climate and affective commitment.

Keywords: *caring climate, affective commitment, job satisfaction, employee performance*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim peduli, komitmen afektif, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank X di Jakarta dan Tangerang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode deskriptif, data yang digunakan adalah data primer dengan teknik pengumpulan data survei menggunakan kuesioner *online Google Form* menggunakan skala Likert kepada 150 responden yang merupakan karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang. Pengolahan data menggunakan *software SPSS 26.0*. Penelitian ini memiliki empat hipotesis yang diuji bersifat valid dan *reliable*. Penelitian ini menunjukkan bahwa iklim peduli berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (H1), iklim peduli tidak berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (H2), iklim peduli tidak berpengaruh positif terhadap kinerja (H3), kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (H4), kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja (H5), komitmen afektif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja (H6), iklim peduli tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui mediasi komitmen afektif (H7), dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan mediasi komitmen afektif (H8) pada Bank X di Jakarta dan Tangerang. Kontribusi penelitian ini memberi input bagi pengelola perbankan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dibangun dari iklim peduli dan komitmen afektif.

Kata kunci: iklim peduli, komitmen afektif, kepuasan kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi salah satu kunci sukses dari sebuah organisasi termasuk dalam perbankan. Dalam dampak iklim peduli (*caring climate*) yang merupakan aspek penting dalam keterikatan kondisi di mana karyawan memiliki perasaan yang baik dalam organisasinya sangat berpengaruh positif signifikan dan berdampak sangat banyak pada komitmen dalam organisasi. Menurut Filipova (2011), *caring climate* menunjukkan adanya keterikatan antara organisasi dan kepercayaan akan nilai-nilai di dalam suatu organisasi, adapun selain *caring*

climate yang penting dalam organisasi, kepuasan kerja di dalamnya juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan, selama berada di dalam organisasi dan kepuasan kerja mereka juga perlu diketahui agar semua anggota memiliki kenyamanan dalam organisasi.

Ketika karyawan memiliki kepuasan dalam kerja, maka akan tercipta kenyamanan dalam bekerja dan menentukan lama bekerja pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan cara-cara agar organisasi mampu menciptakan sumber daya manusia. Komitmen afektif menjadi salah satu cara agar dalam organisasi dapat membentuk kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi semangat mereka dalam mencapai misi perusahaan. Komitmen afektif dapat menumbuhkan kekuatan dan keyakinan agar mau mengikuti nilai-nilai organisasi dan berusaha menjadikan tujuan dari organisasi menjadi prioritas dan akan mempertahankan keanggotaannya. Salah satu bank yang menerapkan strategi ini adalah Bank X. Model pengembangan SDM Bank X disesuaikan dengan perkembangan zaman di era revolusi industri 4.0. Kinerja karyawan Bank X dinilai sudah mencapai target dengan strategi Bank X ada 4 yaitu mendorong perusahaan perbankan agar SDM Bank X terbiasa menghadapi perubahan, disiplinnya perseroan dalam melakukan dan menilai performa karyawan, faktor budaya kerja dan kepemimpinan yang kuat, kuatnya penerapan praktik tata kelola korporasi atau *Good Corporate Governance* (GCG) di seluruh lini kerja perusahaan perbankan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Noe et al. (2016) adalah kebijakan, praktik dan sistem ini mempengaruhi pada perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Caring Climate (Iklim Peduli)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fu, Deshpande, & Zhao (2011), *caring climate* mencerminkan kepedulian terhadap semua pemangku kepentingan perusahaan yang dipengaruhi oleh keputusan etis mereka. Menurut Filipova (2011) *caring climate* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *organizational commitment*. *Caring climate* dapat mempengaruhi sikap dan perilaku dari karyawan dan serta pencapaian organisasi. Kim dan Brymer (2011) menemukan bahwa kepemimpinan etis *supervisor* memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui adaptasi dari komitmen afektif dan upaya ekstra.

H₁ : Iklim peduli (*caring climate*) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (JS)

H₂ : Iklim peduli (*caring climate*) berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif

H₃ : Iklim peduli (*caring climate*) berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan

H₇: Iklim peduli memiliki pengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui adaptasi kepuasan kerja dan komitmen afektif

Kepuasan Kerja

Hasil dari penelitian Noe et al. (2016) menemukan kepuasan kerja adalah persepsi karyawan mengenai bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan hal-hal yang mereka anggap penting. Komitmen afektif menurut Umam (2012) yang berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan dalam organisasi. Menurut Maharjan (2012), kinerja adalah hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka

lakukan. Sehingga JS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan responden asal universitas yang berbeda.

H₄: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H₈: Kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui adaptasi dari komitmen afektif

Komitmen Afektif

Menurut Suryahadi (2015) bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja dan hasil yang dicapai organisasi, pentingnya komitmen dalam sebuah organisasi. Menurut Ristiana (2013) dalam penelitiannya menambahkan bahwa komitmen afektif menunjukkan tingkat keterikatan karyawan dengan organisasi termasuk keyakinan, kemauan, dan keinginan tentang prestasi tujuan organisasi yang memiliki hubungan erat dengan karakteristik pribadi, usia, jenis kelamin, jabatan, dan karakteristik organisasi.

H₆ : Komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Kinerja Karyawan

Menurut Ainsworth, Smith dan Milership (2007), kinerja adalah titik akhir karyawan, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal ataupun hasil dari karyawan bekerja apakah jasa yang diberikan untuk organisasi/perusahaan sesuai dengan tujuan ataupun misi dari perusahaan.

Gambar 1. Model Penelitian

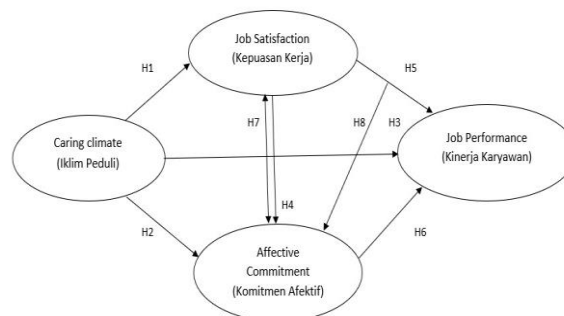


Figure 1. Proposed Research Model

Sumber Adaptasi: Dinc & Plakalovic (2016)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan merupakan jenis kuantitatif, dengan desain penelitian deskriptif. Sumber dari penelitian ini adalah pengumpulan secara primer. Hasil data dari survey dan kuesioner berupa angka. Indikator penelitian ini diukur dengan skala *Likert* menggunakan 5 poin skala (1–5), 1 adalah Sangat Tidak Setuju; 2 adalah Tidak Setuju; 3 adalah Netral; 4 adalah Setuju; 5 adalah Sangat Setuju, kemudian diolah menggunakan *software SPSS 26.0*. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Sedangkan objek dari penelitian ini berupa kinerja karyawan di dalam sektor perbankan Bank

X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Adapun unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah perseorangan (*individual*) menggunakan teknologi informasi (internet).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profile responden

Terdapat 150 responden yang datanya diambil secara langsung. Sebanyak 72 responden pria dan 78 responden wanita. Usia responden pada penelitian ini dimulai dari <20 tahun hingga >60 tahun. 6 responden berusia <20 tahun, 97 responden berusia 21–30 tahun, 30 responden berusia 31–40 tahun. 16 responden berusia 41–50 tahun dan 1 responden berusia >60 tahun. Mayoritas wanita dan umur responden berusia 21–30 tahun. Sedangkan untuk lama bekerja didominasi dengan waktu bekerja selama 2–4 tahun. Untuk pendidikan terakhir menunjukkan bahwa 60% atau sebanyak 90 karyawan memiliki pendidikan terakhir S1.

Tabel 1. Profile Responden

Variabel Demografis	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	72	48%
	Wanita	78	52%
Usia	<20	6	4%
	21–30	97	65%
	31–40	30	20%
	41–50	16	11%
	>60	1	0%
Lama Bekerja	0–1 Tahun	30	20%
	2–4 Tahun	78	52%
	4–6 Tahun	42	28%
Pendidikan Terakhir	SMA	35	23%
	S1	90	60%
	S2	25	17%

Sumber: Hasil Olah Data (2020)

Uji Studi Pendahuluan

Uji studi pendahuluan dilakukan pada 30 responden, pada hasil pengujian ini telah terdapat *filter question* mengenai lama bekerja lebih dari satu tahun di Bank X. Responden dari studi pendahuluan juga merupakan karyawan dari Bank X di daerah Jakarta dan Tangerang Selatan.

Uji Validitas Studi Pendahuluan

Uji validitas dilakukan dengan mencari nilai koefisien korelasi (r) dari masing-masing pertanyaan dan dibandingkan dengan nilai kritik table korelasi r . jika r hitung > r tabel. Tabel 2 sampai 5 merupakan hasil dari uji validitas. Berdasarkan hasil pengukuran dari korelasi bivariate pearson menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel iklim peduli lebih besar dari 0.361 yaitu r tabel maka dapat dikatakan seluruh indikator tersebut valid.

Tabel 1. Uji Validitas Variabel Iklim Peduli (X1)

Pertanyaan	r Hitung	r tabel	keterangan
Iklim Peduli 1	0.639	0.361	Valid
Iklim Peduli 2	0.803	0.361	Valid
Iklim Peduli 3	0.437	0.361	Valid
Iklim Peduli 4	0.743	0.361	Valid

Iklm Peduli 5	0.755	0.361	Valid
Iklm Peduli 6	0.731	0.361	Valid
Iklm Peduli 7	0.588	0.361	Valid

Sumber: Dibuat dari hasil pengolahan data penelitian *pretest* 30 responden (2020)

Tabel 2. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Pertanyaan	r Hitung	r tabel	keterangan
Kepuasan kerja 1	0.609	0.361	Valid
Kepuasan kerja 2	0.808	0.361	Valid
Kepuasan kerja 3	0.717	0.361	Valid
Kepuasan kerja 4	0.775	0.361	Valid
Kepuasan kerja 5	0.839	0.361	Valid
Kepuasan kerja 6	0.805	0.361	Valid
Kepuasan kerja 7	0.709	0.361	Valid

Sumber: Dibuat dari hasil pengolahan data penelitian *pretest* 30 responden (2020)

Tabel 4. Uji Validitas Variabel Komitmen Afektif (X3)

Pertanyaan	r Hitung	r tabel	keterangan
Komitmen afektif 1	0.413	0.361	Valid
Komitmen afektif 2	0.619	0.361	Valid
Komitmen afektif 3	0.787	0.361	Valid
Komitmen afektif 4	0.897	0.361	Valid
Komitmen afektif 5	0.724	0.361	Valid
Komitmen afektif 6	0.453	0.361	Valid
Komitmen afektif 7	0.683	0.361	Valid

Sumber: Dibuat dari hasil pengolahan data penelitian *pretest* 30 responden (2020)

Tabel 3. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan	r Hitung	r tabel	keterangan
Kinerja karyawan 1	0.484	0.361	Valid
Kinerja karyawan 2	0.729	0.361	Valid
Kinerja karyawan 3	0.796	0.361	Valid
Kinerja karyawan 4	0.751	0.361	Valid
Kinerja karyawan 5	0.673	0.361	Valid
Kinerja karyawan 6	0.742	0.361	Valid

Kinerja karyawan 7	0.716	0.361	Valid
--------------------	-------	-------	-------

Sumber: Dibat dari hasil pengolahan data penelitian *pretest* 30 responden (2020)

Uji Reliabilitas Studi Pendahuluan *Pretest*

Menurut Sekaran & Bougie (2017) semakin tinggi nilai koefisien *Cronbach's alpha* dengan nilai maksimum 1 maka semakin tinggi juga reliabilitas konsistensi internalnya, namun apabila *Cronbach's alpha* yang diperoleh tidak mencapai 0.7 maka alat ukur tersebut tidak dapat dinyatakan *reliable*. Berdasarkan data yang diperoleh dan diolah melalui SPSS 26.0, didapatkan hasil seperti pada Tabel 6 di bawah ini

Tabel 4. Uji Reliabilitas Pretest

Variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
Iklim Peduli (X1)	0.755	<i>Reliable</i>
Kepuasan Kerja (X2)	0.785	<i>Reliable</i>
Komitmen Afektif (X3)	0.759	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.773	<i>Reliable</i>

Sumber: Hasil pretest menggunakan SPSS 26.0 (2020)

Nilai reliabilitas Cronbach's alpha pada tabel di atas menunjukkan semua variabel memenuhi kriteria di mana semua nilai lebih dari 0.7.

Uji Aktual

Uji aktual pada penelitian ini dilakukan kepada 150 responden yaitu karyawan Bank X. Untuk memastikan dari setiap indikator yang ada pada variabel yang telah diberikan di dalam kuesioner dinyatakan *valid* dan *reliable* maka dilakukan uji studi pendahuluan.

Uji Validitas Studi Pendahuluan

Menurut Sugiyono (2014) uji validitas dilakukan dengan mencari nilai koefisien korelasi (r) dari masing-masing pertanyaan dan dibandingkan dengan nilai kritik table korelasi r . jika r hitung $>$ r tabel, maka pertanyaan tersebut atau variabel tersebut adalah signifikan/valid menurut Sugiyono (2014). Berdasarkan hasil pengukuran dari korelasi bivariate pearson yang dapat dilihat pada Tabel 7 sampai 10 menunjukkan bahwa seluruh indikator lebih besar dari 0.134 yaitu r tabel maka dapat dikatakan seluruh indikator tersebut valid.

Tabel 7. Uji Variabel Iklim Peduli (X1)

Pertanyaan	r Hitung	r tabel	keterangan
Iklim Peduli1	0.445	0.134	Valid
Iklim Peduli 2	0.477	0.134	Valid
Iklim Peduli 3	0.54	0.134	Valid
Iklim Peduli 4	0.549	0.134	Valid
Iklim Peduli 5	0.561	0.629	Valid
Iklim Peduli 6	0.432	0.433	Valid
Iklim Peduli 7	0.397	0.134	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Aktual 150 Responden (2020)

Tabel 5. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Pertanyaan	r Hitung	r tabel	keterangan
Kepuasan kerja 1	0.22	0.134	Valid
Kepuasan kerja 2	0.498	0.134	Valid
Kepuasan kerja 3	0.45	0.134	Valid
Kepuasan kerja 4	0.496	0.134	Valid
Kepuasan kerja 5	0.629	0.134	Valid
Kepuasan kerja 6	0.433	0.134	Valid
Kepuasan kerja 7	0.582	0.134	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Aktual 150 Responden (2020)

Tabel 9. Uji Validitas Variabel Komitmen Afektif (X3)

Pertanyaan	r Hitung	r tabel	keterangan
Komitmen afektif 1	0.341	0.134	Valid
Komitmen afektif 2	0.433	0.134	Valid
Komitmen afektif 3	0.569	0.134	Valid
Komitmen afektif 4	0.537	0.134	Valid
Komitmen afektif 5	0.478	0.134	Valid
Komitmen afektif 6	0.562	0.134	Valid
Komitmen afektif 7	0.584	0.134	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Aktual 150 Responden (2020)

Tabel 6. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan	r Hitung	r tabel	keterangan
Kinerja karyawan 1	0.505	0.134	Valid
Kinerja karyawan 2	0.414	0.134	Valid
Kinerja karyawan 3	0.627	0.134	Valid
Kinerja karyawan 4	0.618	0.134	Valid
Kinerja karyawan 5	0.536	0.134	Valid
Kinerja karyawan 6	0.663	0.134	Valid
Kinerja karyawan 7	0.494	0.134	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Aktual 150 Responden (2020)

Uji Reliabilitas Aktual

Menurut Riyanto dan Hatmawan (2020) batas ukur pengujian koefisien *Cronbach's alpha* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 0.06 maka alat ukur tersebut tidak dapat dinyatakan *reliable* atau diandalkan.

Tabel 7. Uji Reliabilitas Aktual

Variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
Iklim Peduli X1	0.683	Reliable
Kepuasan Kerja X2	0.682	Reliable
Komitmen Afektif X3	0.7	Reliable
Kinerja Karyawan Y1	0.722	Reliable

Sumber: Hasil Pengolahan Data Aktual 150 Responden (2020)

Nilai reliabilitas *Cronbach's alpha* yang terdapat pada tabel di atas menunjukkan semua variabel memenuhi kriteria di mana semua nilai lebih dari 0.06.

Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov*, yaitu (1) jika probabilitas > 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah normal. (2) Jika probabilitas < 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

Tabel 12. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		150
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	2.83942500
Most Extreme Differences	Absolute	0.058
	Positive	0.034
	Negative	-0.058
Test Statistic		0.058
Asymp. Sig. (2-tailed)		200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Aktual 150 Responden (2020)

Dari tabel 12 didapatkan bahwa nilai signifikansi penelitian ini adalah 0,200 yang berarti nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variable terdistribusi normal dan konsisten.

Uji Multikolinieritas

Pengujian ini menggunakan batas ukur Varian Inflation Factor (VIF) < 10,0. Jika batas tersebut terpenuhi maka tidak terjadi multikolinearitas. Begitu juga sebaliknya, jika VIF > 10,00, maka terjadi multikolinearitas. Pada tabel 6 menunjukkan bahwa variabel iklim peduli memiliki VIF 1.065, variabel kepuasan kerja memiliki VIF 1.265 dan komitmen afektif memiliki VIF 1.238. Pada hasil ini menunjukkan bahwa tidak memiliki korelasi antar variabel

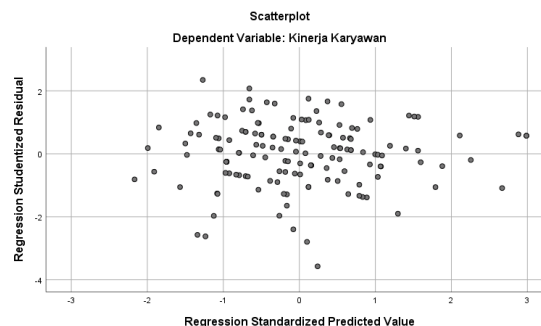
bebas lainnya dan juga tidak terjadi multikolinearitas tersebut menunjukkan nilai VIF yang lebih kecil dari 10 atau $VIF < 10$.

Tabel 8. Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Tolerance	Statistics VIF
Iklim Peduli	0.939	1.065
Kepuasan Kerja	0.791	1.265
Komitmen Afektif	0.808	1.238

Sumber: Hasil Pengolahan Data Aktual 150 Responden (2020)

Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas dengan Scatter Plot



Sumber: Hasil Pengolahan Data Aktual 150 Responden (2020)

Grafik Scatter plot di atas memperlihatkan bahwa pada titik-titik menyebar dan secara acak tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y, berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel independennya.

Hasil Koefesien Determinasi (R^2)

Menurut Sugiyono (2014) uji R square dilakukan untuk menganalisis korelasi yang bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) terhadap variabel dependen (Y).

Tabel 9. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.386 ^a	0.149	0.132	2.868

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Dapat dilihat pada tabel 14 di atas, diketahui bahwa *Adjusted R Square* bernilai 0.132. Artinya hanya sebesar 13% saja kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel iklim peduli, komitmen afektif dan kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki tingkat hubungan yang rendah dalam menjelaskan variabel dependen.

Uji signifikansi Keseluruhan (Uji Statistik F)

Tabel di bawah menunjukkan nilai Fhitung adalah sebesar 8.539 dengan profitabilitas sebesar 5% di mana terlebih dahulu menentukan df pembilang dan juga df penyebutnya. Untuk mendapatkan df pembilang maka jumlah variabel dalam penelitian ini dikurangi dengan satu sehingga df pembilang pada penelitian ini bernilai $4-1=3$. Sedangkan untuk mendapatkan df penyebut yaitu jumlah sampel penelitian dikurangi dengan jumlah variabel sehingga df penyebutnya adalah $150-4=146$. Sementara itu nilai Ftabel yang dilihat pada tabel nilai-nilai untuk distribusi F adalah 2.67. Dengan demikian maka dapat dikaitkan bahwa nilai Fhitung = $8.539 \leq$ dari Ftabel = 2.67.

Tabel 10. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	210.772	3	70.257	8.539	.000 ^b
	Residual	1201.288	146	8.228		
	Total	1412.060	149			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Uji signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Tabel 16. Coefficients

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.958	3.993		2.494	0.014		
	IKLIM_PEDULI	0.190	0.100	0.150	1.905	0.059	0.939	1.065
	KEPUASAN_KERJA	0.356	0.119	0.257	2.993	0.003	0.791	1.265
	KOMITMEN_AFEKTIF	0.124	0.095	0.111	1.309	0.193	0.808	1.238

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Apabila nilai t hitung $\geq$ t tabel maka H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 diterima dan nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 berpengaruh secara positif dan signifikan.

Diskusi

Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu Iklim Peduli, Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif menggunakan 150 responden. Pengambilan data menggunakan kuesioner yang sebarakan secara langsung kemudian data yang dikumpulkan diolah menggunakan bantuan aplikasi Microsoft Excel dan SPSS 26.0.

Pada hipotesis pertama dengan pernyataan iklim peduli positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) tidak dapat diterima dengan pengaruh signifikan dan positif secara keseluruhan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Dinc & Huric (2016) dan Sabir (2011).

Pada hipotesis (H2) iklim peduli dinyatakan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif signifikan dan positif secara keseluruhan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan oleh Dinc & Plakalovic (2016) serta Kim & Brymer (2011).

Pada Hipotesis (H3) dinyatakan tidak dapat diterima, ini menunjukkan bahwa apabila iklim peduli tentu berdampak pada kinerja karyawan Bank X. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Dinc & Plakalovic (2016) serta Kim & Brymer (2011).

Pada Hipotesis (H4) dinyatakan dapat diterima, ini menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja semakin baik maka akan berdampak pada komitmen afektif yang berdampak juga terhadap hasil kerja karyawan Bank X. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Tsai & Huang (2008) serta Dinc & Plakalovic (2016).

Pada Hipotesis (H5) dinyatakan dapat diterima, dapat menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja tidak tentu berdampak pada kinerja karyawan terhadap Bank X. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Zhang & Zheng (2009) serta Dinc & Plakalovic (2016).

Pada Hipotesis (H6) dinyatakan tidak dapat diterima, ini menunjukkan bahwa apabila komitmen afektif tidak tentu berdampak pada kinerja karyawan terhadap Bank X. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Dinc & Plakalovic (2016).

Pada Hipotesis (H7) dinyatakan tidak dapat diterima, ini menunjukkan bahwa apabila iklim peduli tidak tentu berdampak pada kinerja karyawan Bank X. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan Dinc & Plakalovic (2016).

Pada Hipotesis (H8) dinyatakan dapat diterima, ini menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja semakin baik maka akan berdampak pada kinerja karyawan melalui adaptasi dari komitmen afektif berdampak juga terhadap hasil kerja karyawan Bank X. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan Fu et al. (2013) serta Dinc & Plakalovic (2016)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasannya, maka dapat disimpulkan iklim peduli berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (H1), iklim peduli tidak berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (H2), iklim peduli tidak berpengaruh positif terhadap kinerja (H3), kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (H4), kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja (H5), komitmen afektif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja (H6), iklim peduli tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui mediasi komitmen afektif (H7), dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan mediasi komitmen afektif (H8).

Untuk hipotesis pertama (H1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Sehingga pada hipotesis pertama dapat diterima karena iklim peduli menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Untuk H2 iklim peduli tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen afektif. Sehingga pada hipotesis kedua tidak dapat diterima karena iklim peduli menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen afektif.

Untuk H3 tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga pada hipotesis ketiga tidak dapat diterima karena iklim peduli menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil untuk H4 kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel komitmen afektif. Sehingga pada hipotesis empat dapat diterima karena kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen afektif.

Untuk H5 kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga pada hipotesis kelima dapat diterima karena kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil dari H6 komitmen afektif tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga pada hipotesis keenam tidak dapat diterima karena komitmen afektif menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil dari H7 iklim peduli tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan melalui peran adaptasi dari variabel komitmen afektif. Sehingga pada hipotesis ketujuh dapat diterima karena iklim peduli menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui peran adaptasi dari komitmen afektif.

Yang terakhir H8 kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap variabel kinerja karyawan melalui peran adaptasi dari variabel komitmen Afektif. Sehingga pada hipotesis kedelapan dapat diterima karena kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui peran komitmen afektif.

REFERENSI

- Ainsworth, M., Smith, N., & Millership, A. (2007). *Managing performance managing people* (T. Supriyanto, Trans.) Bhuana Ilmu Populer. (Original work published 2002)
- Dinc, M. S., & Huric, A. (2016). The impacts of ethical climate types on nurses' behaviors in Bosnia and Herzegovina. *Nursing Ethics*, 24(8), 922–935. <https://doi.org/10.1177/0969733016638143>
- Dinc, M. S., & Plakalovic, V. (2016). Impact of caring climate, job satisfaction, and affective commitment on employees' performance in the banking sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9(18), 1–16. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2016.018.01>
- Filipova, A. A. (2011). Ethical climates in for-profit, nonprofit, and government skilled nursing facilities. Managerial implication for partnerships. *JONA'S Healthcare Law, Ethics, and Regulation*, 13(4), 125–131. <https://doi.org/10.1097/NHL.0b013e31823b6835>
- Fu, N., Flood, P.C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2013). Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 292–307
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's

- insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Fu, W., Deshpande, S. P., & Zhao, X. (2011). The impact of ethical behavior and facets of job satisfaction on organizational commitment of Chinese employees. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 537–543. <https://www.jstor.org/stable/41476325>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Maharjan, S. (2012). Association between work motivation and job satisfaction of college teachers. *Administrative and Management Review*, 24(2), 44–55. <https://www.nepjol.info/index.php/AMR/article/view/7242>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Mencapai keunggulan bersaing* (6th ed.). Salemba Empat.
- Ristiana, M. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan rumah sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), 56–70. <https://doi.org/10.30996/die.v9i1.199>
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode riset penelitian kuantitatif penelitian di bidang manajemen, teknik, pendidikan dan eksperimen*. Deepublish.
- Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163–171.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode penelitian untuk bisnis: Pendekatan pengembangan-keahlian, Edisi 6, Buku 2*. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryahadi, Y. W. (2015). Pengaruh komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Lukas Tours dan Travel. *AGORA*, 3(2), 20–25. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/3762/0>
- Tsai, M. -T., & Huang, C., -C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9455-8>
- Umam, K. (2012). *Manajemen organisasi*. Pustaka Setia.
- Zhang, J., & Zheng, W. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 331–351. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20022>

PENINGKATKAN KEMANDIRIAN USAHA PARA PELAKU UMKM MELALUI PERILAKU KEWIRAUSAHAAN

Vincent Feriano Mulja¹⁾, Jacqueline Sandra Sembel^{2)*}
Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail:

¹⁾ VM70210@student.uph.edu

²⁾ sandra.sembel@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This research was triggered by the massive disruption caused by COVID-19 pandemic which has heavily affected small businesses in a negative way. The unprecedented pandemic resulted in a sharp decline in the number of micro businesses in affected areas in Indonesia, including Semarang. Thus, there is an urgent need to revive micro businesses. This research aims on analyzing the effect of entrepreneurial spirit and values through entrepreneurial behavior to develop business independence. Data analysis in this study was conducted using Structural Equation Modelling (SEM). Research samples consisted of 200 entrepreneurs in Semarang who have run their businesses for more than one year. The findings show that there is an effect of entrepreneurial value and spirit on entrepreneurial independence directly and through entrepreneurial behavior.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial spirit, entrepreneurial value, entrepreneurial independence

ABSTRAK

Penelitian ini dipicu oleh disrupsi secara massif pada usaha kecil di daerah-daerah terdampak di Indonesia di masa pandemi COVID-19, Semarang. Untuk itu perlu adanya upaya untuk membangkitkan kembali geliat para pelaku bisnis kecil menuju kemandirian usaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara jiwa kewirausahaan para pelaku usaha dan nilai kewirausahaan yang mereka yakini, yang dapat meningkatkan kemandirian usaha melalui perilaku usaha. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk melakukan analisis data. Sampel penelitian terdiri dari 200 wirausahawan di Semarang yang sudah menjalani usaha selama lebih dari satu tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jiwa kewirausahaan dan nilai kewirausahaan berpengaruh terhadap kemandirian usaha baik secara langsung maupun melalui perilaku kewirausahaan. Perilaku kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kemandirian usaha.

Kata kunci: wirausaha, jiwa kewirausahaan, nilai kewirausahaan, kemandirian usaha, perilaku kewirausahaan

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan tulang punggung perekonomian nasional dengan kontribusi sekitar 60% Produk Domestik Bruto (PDB) dan mampu menyerap 120 juta angkatan kerja (Nurhaliza, 2021). Menurut Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (KemenkopUKM), pemerintah menaruh perhatian besar untuk melakukan berbagai usaha pemulihan perekonomian Indonesia melalui pemberdayaan UMKM karena kontribusi UMKM pada perekonomian Indonesia dan daya serap tenaga kerja yang besar (Kemenkeu, 2020).

Peran penting UMKM bagi perekonomian Indonesia membuat pemerintah memberikan perhatian khusus kepada permasalahan yang dialami UMKM di Indonesia. Kajian Kementerian Keuangan mengungkapkan dampak negatif hantaman gelombang COVID-19 yang disertai kebijakan pemerintah terhadap pembatasan skala besar bagi kegiatan sosial dan usaha memberikan implikasi yang negatif bagi seluruh aspek perekonomian Indonesia (Santoso, 2020). Selanjutnya, KemenkopUKM melaporkan bahwa krisis pandemi berdampak sangat serius pada sekitar 37.000 UMKM: penurunan penjualan (56%), permasalahan pembiayaan (22%), masalah distribusi barang (15%), kesulitan bahan baku mentah (4%)

(Waseso, 2020).

Dalam upaya memulihkan perekonomian Indonesia, Menko Perekonomian Airlangga Hartarto melaporkan upaya pemerintah untuk melakukan optimalisasi belanja pemerintah untuk mendukung UMKM sebagai motor penggerak ekonomi nasional diharapkan dapat mendorong pemulihan dan pertumbuhan ekonomi nasional (“Penguatan UMKM,” 2021). Kemenkop UKM memberikan kelonggaran pengembalian pinjaman, keringanan pajak selama enam bulan dan pemberian bantuan transfer tunai untuk bisnis skala mikro (Riyadi, 2020). Bantuan lain untuk UMKM datang dari Kementerian Perindustrian: Pinjaman bunga rendah, menjadi jembatan penghubung antara UKM dan platform *e-commerce* seperti Tokopedia, Shopee dan Blibli, dan memfasilitasi aktivitas ekspor (Riyadi, 2020).

Selain mendapat bantuan dari pemerintah, ternyata UMKM juga perlu melakukan pembenahan secara internal: pembenahan kemampuan mengelola organisasi, peningkatan jiwa kewirausahaan, perbaikan perilaku kewirausahaan yang lebih memperhatikan penerapan protokol kesehatan yang ketat dan pelayanan kepada pelanggan (Sukirman, 2010; Pakpahan, 2020).

Di kota Semarang, tempat penelitian ini dilakukan, terdapat 17.602 UMKM di tahun 2020, dengan 38% saja yang sudah terpapar digitalisasi. Agar bertahan di masa pandemi, selain bantuan dari pemerintah dalam bentuk fasilitas pinjaman, keringanan pajak, dan bantuan tunai, para usahawan perlu berbenah diri secara internal (“UMKM – Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang,” 2020).

Dalam pembenahan ke dalam, perlu diperhatikan jiwa kewirausahaan dengan mental mandiri dan berani mengambil risiko dalam berbagai kesempatan (Kasmir, 2017). Jiwa kewirausahaan perlu didukung oleh perilaku kewirausahaan, yaitu kemampuan seorang pelaku bisnis untuk senantiasa melihat ke depan, berpikir alternatif dan analitis (Suseno dalam Hendarwan, 2018). Perilaku ini juga perlu didukung oleh kemandirian usaha (Qamariyah & Dalimunthe, 2012). Nilai kewirausahaan juga dianggap sebagai factor penting dalam membentuk perilaku kewirausahaan (Suseno dalam Hendarwan, 2018).

Penelitian ini akan mengkaji kewirausahaan di kota Semarang, terkait kemandirian usaha, perilaku kewirausahaan, jiwa kewirausahaan dan nilai kewirausahaan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Suryana (2013) mendefinisikan kewirausahaan sebagai proses penerapan kreativitas dan inovasi untuk mencari solusi dan peluang dari masalah. Sunyoto (2013) menawarkan pengertian kewirausahaan yang serupa, yaitu sikap untuk menciptakan hal baru yang memiliki nilai baik bagi diri sendiri maupun orang lain, jadi tidak melulu nilai finansial, tetapi juga nilai manfaat. Jong et al. (2013) mengidentifikasi tiga karakteristik perilaku seorang usahawan, yaitu: inovatif, proaktif dan tidak takut mengambil risiko.

Dalam penelitian ini digunakan empat variabel, yaitu jiwa kewirausahaan, nilai kewirausahaan, perilaku kewirausahaan dan kemandirian usaha.

Jiwa kewirausahaan dimiliki oleh mereka yang proaktif, memiliki inisiatif untuk terlibat dalam hal-hal baru (Shane, 2003). Rauch et al. (2009) menjelaskan bahwa jiwa kewirausahaan dimiliki oleh mereka yang suka mencari kesempatan, berpandangan ke depan dan proaktif. Sikap proaktif diasosiasikan dengan sikap pionir, inisiatif mengejar kesempatan baru, dan lebih suka menjadi pemimpin dari pada pengikut (Lumpkin & Dess, 1996).

Nilai kewirausahaan tercermin dalam kreativitas, pengambilan risiko, inovasi, orientasi pada prestasi, ambisi dan kemandirian (Boohene et.al, 2008). Nilai kewirausahaan juga didukung kemampuan berpikir kreatif dan inovatif untuk menemukan serta menghadirkan berbagai ide baru (Kasmir, 2017). Suryana (2014) merinci berbagai nilai penting dalam

kewirausahaan, yaitu: percaya diri, orientasi pada tugas dan hasil, keberanian ambil risiko, kepemimpinan, orientasi ke masa depan, kreatif dan inovatif.

Kemandirian usaha sebagai variabel dependen dalam penelitian ini merupakan kemampuan menjalani hidup sendiri atau melakukan kegiatan tanpa melibatkan banyak orang (Irawan, 2010). Mandiri juga didefinisikan sebagai keinginan untuk melakukan usaha tanpa keikutcampuran orang lain (Ali, 2005). Selanjutnya, kemandirian juga didefinisikan sebagai kondisi di mana seseorang dapat mengambil keputusan dengan sikap percaya diri tanpa ketergantungan pada orang lain (Chaplin, 2011).

Perilaku Usaha adalah jujur dalam bertindak, rajin, murah senyum, ramah, sopan, mudah bergaul, fleksibel namun memiliki rasa tanggung jawab dan rasa memiliki perusahaan yang tinggi (Kasmir, 2017). Sukirman (2017) merinci perilaku usaha sebagai berikut: pencarian usaha baru, pembaharuan strategi, ketepatan kerja dan transparansi.

Jiwa Kewirausahaan dan Perilaku Usaha.

Penelitian Silalahi (2007) dan Wulandari & Suyoto (2020) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari Jiwa Kewirausahaan terhadap Perilaku Usaha. Jiwa Kewirausahaan juga dapat meningkatkan terwujudnya perilaku kewirausahaan bagi usaha kecil (Hendrawan, 2017). Dari hasil penelitian terdahulu ini, diformulasikanlah hipotesis 1 untuk penelitian ini, yaitu:

H1: Terdapat pengaruh positif Jiwa Kewirausahaan terhadap Perilaku Kewirausahaan.

Nilai Kewirausahaan dan Perilaku Kewirausahaan.

Penelitian Wulandari & Suyoto (2020) juga menemukan adanya pengaruh langsung dari nilai kewirausahaan pada perilaku kewirausahaan. Penelitian Sukirman (2017) juga mengungkapkan pengaruh kuat antara nilai kewirausahaan dan perilaku kewirausahaan. Hipotesis ke 2 yang dapat diformulasikan dengan mengacu kepada hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif dari nilai kewirausahaan terhadap perilaku kewirausahaan.

Jiwa Kewirausahaan dan Kemandirian Usaha

Sukirman (2017) dan Hendrawan (2017) menemukan adanya pengaruh positif antara jiwa kewirausahaan terhadap kemandirian usaha. Astuti dan Sukardi (2013) juga mengonfirmasi bahwa diperlukan jiwa kewirausahaan yang tinggi dari para pelaku usaha kecil dan menengah untuk mendorong kemandirian usaha. Berikut adalah formulasi hipotesis penelitian ke 3.

H3: Terdapat pengaruh positif dari jiwa kewirausahaan terhadap kemandirian usaha.

Nilai kewirausahaan dan Kemandirian usaha.

Robbins (2007) mengatakan bahwa nilai kewirausahaan berperan penting untuk mengelola kemandirian usaha. Djodjobo & Tawas (2016) menemukan bahwa nilai kewirausahaan mampu menumbuhkan kemandirian usaha. Pengaruh positif ini juga didukung penelitian Sukirman (2017) menunjukkan adanya hubungan antara nilai kewirausahaan dan kemandirian usaha. Untuk itulah hipotesis 4 dalam penelitian ini diformulasikan sebagai berikut.

H4: Terdapat pengaruh positif dari nilai kewirausahaan terhadap kemandirian usaha.

Perilaku Kewirausahaan dan Kemandirian Usaha

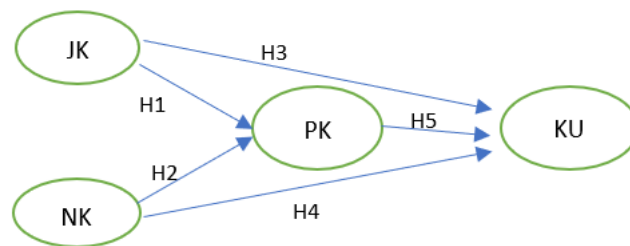
Penelitian yang dilakukan oleh Silalahi (2007) menemukan bahwa kekuatan perilaku kewirausahaan berkontribusi positif terhadap pembentukan kemandirian usaha bagi para pelaku UKM. Selanjutnya, Sukirman (2017) mengatakan bahwa diperlukan penguatan perilaku kewirausahaan untuk membentuk kemandirian usaha bagi para pelaku UKM. Dari pembahasan ini bisa diformulasikan hipotesis 5 berikut.

H5: Terdapat pengaruh positif dari perilaku kewirausahaan terhadap kemandirian usaha.

Model Penelitian

Model penelitian yang bisa dibangun dari formulasi kelima hipotesis yang telah dibahas di bagian sebelumnya adalah sebagai berikut.

Gambar 1.1: Model Penelitian



Keterangan:

JK = Jiwa kewirausahaan
NK = Nilai kewirausahaan
PK = Perilaku kewirausahaan
KU = Kemandirian usaha

Sumber: Bass & Avolio (1993), Ogbonna & Harris (2000) dalam Sukirman (2017)

METODE PENELITIAN

Paradigma Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif untuk menggambarkan fenomena yang diobservasi dan diukur secara obyektif (Sekaran & Bougie, 2016). Menurut Sekaran & Bougie (2016), dalam penelitian kuantitatif, analisis dilakukan dalam bentuk data numerik dengan perangkat statistik. Tujuan dari analisis adalah untuk menjawab serangkaian pertanyaan penelitian yang terkait hipotesis yang sudah diformulasikan di bagian sebelumnya.

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah pelaku UKM di Semarang, Jawa Tengah, sedangkan jumlah populasi ditentukan secara non-probabilitas dan dengan kriteria tertentu atau *judgemental sampling*.

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10 (Sekaran & Bougie, 2016, p. 264). Jadi, dalam penelitian ini, jumlah sampel yang ditentukan adalah 180 (jumlah indikator 18 dikalikan dengan 10). Namun, untuk mengantisipasi responden yang tidak memenuhi syarat, peneliti menambahkan 20 menjadi 200.

Responden pada penelitian ini adalah pelaku usaha kecil dan mikro (UKM) di kota Semarang, Jawa Tengah, yang sudah menjalani usahanya lebih dari 1 tahun.

Pengumpulan dan Analisis Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara *online*. Dari responden yang terkumpul, dilakukan pre-test kepada 30 responden untuk uji validitas dan reliabilitas, dan 170 responden dilibatkan dalam test statistik aktual.

Data diolah dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan tingkat signifikasini 5%, dan menghasilkan nilai *Critical Ration (CR)* 1.96.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Usia. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 200 orang. Responden dibagi menjadi tiga tingkatan usia, yaitu: 15–23 tahun (20 orang atau 10%), 24–43 tahun (111 orang atau 55,5%) dan 44–64 tahun (69 orang atau 34,5%). Dari sini terlihat bahwa usia produktif, 24–43 tahun paling banyak yang aktif di dunia usaha, disusul dengan usia dewasa senior (44–64 tahun). Sedangkan usahawan belia, yaitu mereka yang berusia 15–23 tahun, menempati posisi ketiga.

Jenis usaha. Posisi tiga teratas terkait jenis usaha yang ditekuni para responden di kota Semarang adalah makanan dan minuman (55 orang, 27,5%), disusul dengan bidang jasa (38 orang, 19%) dan konveksi (32 orang, 16%). Selebihnya tersebar menekuni usaha *online shop* (20 responden, 10%), toko (19 responden, 9,5%), toko kelontong (16 responden, 8%), otomotif dan kecantikan masing-masing 10 (5%), apotik dan properti masing-masing 1 (0,05%).

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah survei yang dilakukan secara *online* dan menggunakan skala Likert (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju). Skala Likert memiliki jarak yang konstan antara tiap nilai pengukurannya (Sekaran & Bougie, 2016).

Berikut adalah daftar indikator yang digunakan untuk mengukur tiap variabelnya (Boohene et al., 2008; Guth & Ginsberg, 1990; Nasution, 2007; Suryana, 2006).

Tabel 1. Variabel dan Indikator penelitian

No	Variabel	Indikator
1	Jiwa kewirausahaan (Nasution, 2007; Suryana, 2006)	Percaya diri, optimisme, disiplin, komitmen, inisiatif, motivasi, kepemimpinan, suka tantangan, tanggung jawab, hubungan antar pribadi
2	Nilai kewirausahaan (Boohene et al., 2008)	Kreativitas, tidak takut mengambil risiko, inovasi, orientasi prestasi, ambisi, kebebasan
3	Perilaku kewirausahaan (Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1996)	Mencoba usaha baru (<i>venturing</i>), Memperbaharui strategi (<i>strategic renewal</i>), akurasi, transparansi
4	Kemandirian Usaha (Suryana,	Kemampuan mencukupkan diri,

	2006)	pantang menyerah, inisiatif mengambil keputusan, tidak takut persaingan, menghormati keunggulan pesaing
--	-------	--

Uji Validitas dan Reliabilitas (Pre-test)

Ketentuan untuk uji validitas harus memenuhi kriteria berikut (Sekaran & Bougie, 2016):

1. *Average Variance Extracted (AVE)* dari semua variabel harus lebih dari 0.5
2. Nilai *outer loading* dari tiap indikator harus lebih dari 0.6.
3. *Discriminant Validity* diperoleh dengan menghitung akar nilai korelasi dari tiap variabel yang harus lebih besar dari *cross squared correlation* dari variabel tersebut dibandingkan dengan variabel penelitian lainnya.

Tabel 2. Analisis Convergent Validity

Variabel	Indikator	Loading factor	CR	AVE
Jiwa kewirausahaan	JK 5	0,702	0,843	0,525
	JK 4	0,559		
	JK 3	0,624		
	JK 2	0,845		
	JK 1	0,846		
Nilai Kewirausahaan	NK 4	0,778	0,842	0,572
	NK 3	0,794		
	NK 2	0,755		
	NK 1	0,693		
Perilaku Kewirausahaan	PK 4	0,661	0,844	0,580
	PK 3	0,804		
	PK 2	0,914		
	PK 1	0,635		
Kemandirian Usaha	KU 5	0,759	0,909	0,666
	KU 4	0,849		
	KU 3	0,840		
	KU 2	0,875		
	KU 1	0,749		

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini

Dari Tabel 2 bisa terlihat bahwa semua variabel penelitian ini memenuhi syarat dan valid.

Tabel 3. Discriminant Validity

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	JK	NK	PK	KU
JK	0,843	0,525	0,449	0,876	0,724			
NK	0,842	0,572	0,173	0,846	0,416	0,756		
PK	0,844	0,580	0,358	0,893	0,599	0,402	0,762	
KU	0,909	0,666	0,449	0,916	0,670	0,264	0,484	0,816

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini

Discriminant validity didapatkan apabila setiap konstruk (akar kuadrat dari VE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa angka yang dicetak tebal dan berwarna merah menunjukkan nilai dari *discriminant validity* tiap variabel lebih besar dari relasi antar konstruk dan dinyatakan valid.

Tabel 4. Pre-Test Reliability Analysis

Variabel	Crobach Alpha	Reliabel/Tidak Reliabel
----------	---------------	-------------------------

Jiwa Kewirausahaan	0,838	Reliabel
Nilai Kewirausahaan	0,840	Reliabel
Perilaku Kewirausahaan	0,840	Reliabel
Kemandirian Usaha	0,904	Reliabel

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena memiliki nilai Cronbach Alpha $> 0,7$ (Sekaran & Bougie, 2016).

Hasil penelitian aktual juga menunjukkan bahwa data penelitian yang digunakan adalah valid dan reliabel.

Uji Hipotesis

Selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Kriteria pertama yang harus dipenuhi agar hipotesis didukung adalah nilai P (probability) harus $< 0,05$ dan nilai CR (Critical Ratio) harus $> 1,96$ (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 5. Hypothesis Test

Hypothesis	Estimate	SE	CR	P	Keterangan
H1	,530	,112	4,729	***	Didukung
H2	,251	,096	2,612	,009	Didukung
H3	,332	,090	3,705	***	Didukung
H4	,470	,108	4,355	***	Didukung
H5	,210	,085	2,475	,013	Didukung

Sumber: Hasil olah data statistik AMOS (2020)

H1 adalah pengaruh positif jiwa kewirausahaan pada perilaku kewirausahaan. Hasil uji memunculkan tanda ***. Hal ini menunjukkan nilai $P < 0,001$. Nilai *Critical Ratio* (CR) untuk H1 adalah $4,729 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa H1 didukung. Hasil serupa juga didapatkan oleh Silalahi (2017), yaitu jiwa kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewirausahaan. Penelitian Hendarwan (2018) juga menyimpulkan bahwa jiwa kewirausahaan mendukung terbentuknya perilaku kewirausahaan bagi pelaku usaha kecil.

H2: Nilai kewirausahaan berpengaruh positif pada perilaku kewirausahaan. Uji H2 memunculkan nilai $P = 0,09 > 0,05$ dan nilai $CR = 2,612 > 1,96$. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa H2 didukung.

Penelitian Choueke & Armstrong (1998) dan Sukirman (2017) mendapatkan kesimpulan yang sama, yaitu nilai kewirausahaan berpengaruh kuat terhadap terbentuknya perilaku kewirausahaan.

H3: Ada pengaruh positif perilaku kewirausahaan pada kemandirian usaha. Hasil uji hipotesis H3 menunjukkan $P = *** < 0,05$ dan nilai $CR = 3,705 > 1,96$, yang artinya H3 didukung. Jadi penelitian ini menyimpulkan ada pengaruh positif perilaku kewirausahaan pada kemandirian usaha. Penelitian yang dilakukan oleh Silalahi (2017) dan Thobias (2013) mendukung hasil

penelitian ini, yaitu jika ada perbaikan dalam perilaku kewirausahaan, maka kemandirian usaha juga semakin baik.

H4: ada pengaruh positif jiwa kewirausahaan pada kemandirian usaha. Hasil uji H4 mendapatkan nilai $P = *** < 0,05$ dan nilai $CR = 4,355 > 1,96$, yang berarti H4 didukung. Hasil serupa disimpulkan pula oleh Astuti & Sukardi (2013) yang menyimpulkan bahwa jiwa kewirausahaan yang dimiliki oleh seorang pelaku usaha akan mendukung pelaku usaha untuk mandiri.

H5: Ada pengaruh positif nilai kewirausahaan pada kemandirian usaha. Hasil uji hipotesis H5 mendapatkan nilai $P = 0,013 < 0.05$ dan nilai $CR = 2,475 > 1,96$, yang berarti H5 memenuhi syarat untuk didukung. Penelitian ini menyimpulkan bahwa nilai kewirausahaan memberi pengaruh positif pada kemandirian usaha. Kesimpulan serupa juga ditemukan oleh Djodjono & Tawas (2016) yang mengungkapkan bahwa nilai kewirausahaan memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kemandirian usaha. Robbins dalam Sukarman (2017) juga mendukung hasil penelitian ini dengan kesimpulan yang sama yang menyatakan nilai kewirausahaan yang dianut oleh seorang pelaku usaha berkontribusi mendukung kemandirian usaha pelaku bisnis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan lima temuan penting berikut dan usulan untuk implikasi manajerial.

Pertama, jiwa kewirausahaan akan mendorong terbentuknya perilaku kewirausahaan. Dengan kata lain bisa disimpulkan bahwa pelaku usaha yang memang memiliki jiwa kewirausahaan (misal: inovatif) akan menampilkan perilaku kewirausahaan (berani memutuskan untuk mencoba hal-hal baru, berusaha mencari alternatif solusi ketika menghadapi tantangan).

Kesimpulan berikutnya adalah: nilai kewirausahaan yang dianut pelaku usaha berkontribusi untuk mendorong pelaku usaha untuk memunculkan perilaku kewirausahaan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dianut seorang pelaku usaha (misal: tekun) akan mendorong pelaku usaha tersebut untuk menunjukkan perilaku tidak cepat putus asa ketika menghadapi dilemma.

Kesimpulan lain yang didapatkan adalah: perilaku kewirausahaan yang diterapkan oleh pelaku usaha akan mendorong terbentuknya kemandirian usaha. Kesimpulan ini dapat menjelaskan bahwa pelaku usaha yang menunjukkan perilaku kewirausahaan (misal: tidak cepat putus asa ketika menghadapi masalah), akan terus berusaha mencari alternatif jalan keluar walaupun harus melakukannya tanpa bantuan pihak lain (mandiri).

Kesimpulan berikutnya dari penelitian ini adalah bahwa jiwa kewirausahaan berpengaruh positif pada kemandirian usaha. Hal ini menunjukkan bahwa jiwa (watak) kewirausahaan (misal: percaya diri), akan mendorong pelaku usaha ini untuk mau mencoba melakukan sesuatu yang baru walaupun belum banyak orang lain yang berani mencobanya.

Kesimpulan terakhir: Nilai kewirausahaan berpengaruh positif pada kemandirian usaha. Ketika seorang pelaku usaha memiliki nilai kewirausahaan yang positif (misal: integritas), maka nilai ini akan mendorongnya untuk mempertahankan sikap tersebut walaupun harus melakukannya sendirian.

Selanjutnya, beberapa rekomendasi bagi peneliti berikutnya adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya dilakukan di kota Semarang, jadi hasilnya tidak bisa digeneralisasi untuk mengambil kesimpulan yang sama di kota-kota lainnya. Untuk itu perlu dilakukan

- penelitian serupa di kota-kota besar lainnya di Indonesia untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih tepat.
2. Penelitian ini dilakukan di masa Pandemi COVID-19. Perlu dilakukan juga penelitian serupa di periode waktu dan konteks tantangan yang berbeda.
 3. Penelitian ini lebih terfokus pada pelaku usaha mikro. Untuk penelitian selanjutnya bisa melebarkan juga untuk mencakup pelaku usaha skala menengah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Universitas Pelita Harapan, terutama Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan kesempatan bagi tim peneliti untuk melakukan dan mempublikasikan hasil penelitian ini. Kami juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada tim reviewer dari jurnal ini yang telah memberikan masukan berharga untuk memperbaiki kualitas penyajian hasil penelitian kami. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Bass dan Avolio (1993), Ogbonna dan Harris (2000), dan Sukarman (2017), untuk model penelitian mereka yang kami jadikan rujukan utama dalam penelitian kami. Apresiasi juga kami haturkan kepada para responden (pelaku usaha di Semarang) yang telah menyisihkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian kami dan pihak-pihak lain yang sudah membantu kami menyelesaikan dan mempublikasikan penelitian ini.

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

- Astuti, S., & Sukardi, T. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian untuk berwirausaha pada siswa SMK. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 3(3), 334–346. <https://doi.org/10.21831/jpv.v3i3.1847>
- Badan Koordinasi Penanaman Modal. (2017). *Penguatan UMKM sebagai penggerak pemulihan ekonomi nasional*. Badan Koordinasi Penanaman Modal. <https://www.investindonesia.go.id/id/mengapa-berinvestasi/perkembangan-ekonomi-indonesia/penguatan-umkm-sebagai-penggerak-pemulihan-ekonomi-nasional-id>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Boohene, R., A. Sheiridan, & Kotey, B. (2008). Gender, personal values, strategies and small business performance: A Ghanaian case study. *Equal Opportunities International*, 27(3), 237–257. <http://dx.doi.org/10.1108/02610150810860075>
- Chaplin, J. P. (2011). *Kamus lengkap psikologi*. Rajagrafindo Persada.
- Choueke, R., & Armstrong, R. (1998). The learning organization in small and medium-size enterprises: A destination or a journey?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 4(2), 129–140. <https://doi.org/10.1108/13552559810224585>

- DJKN. (2020, August 24). UMKM bangkit, ekonomi Indonesia terungkit. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terungkit.html>Kementerian
- Djodjono, C. V., & Tawas, H. N. (2016). Pengaruh orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran usaha nasi kuning di kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akutansi*, 2(3), 1214–1224. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/5800>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15. <https://www.jstor.org/stable/2486666>
- Hendarwan, D. (2018). Menumbuhkan jiwa, perilaku dan nilai kewirausahaan dalam meningkatkan kemandirian bisnis. *MBIA*, 17(2), 59–68. <https://doi.org/10.33557/mbia.v17i2.345>
- Hendrawan, J. S., & Sirine H. (2017). Pengaruh sikap mandiri, motivasi, pengetahuan kewirausahaan terhadap minat berwirausaha (Studi kasus pada mahasiswa FEB UKSW konsentrasi kewirausahaan). *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(3), 291–314. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/8971>
- Kasmir. (2017). Kewirausahaan (Rev. ed.). Rajawali Press.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Nasution. (2007). *Metode research (penelitian ilmiah)*. Bumi Aksara.
- Nurhaliza, S. (2021, January 22). *UMKM dinilai jadi tulang punggung ekonomi Indonesia*. IDX Channel. <https://www.idxchannel.com/market-news/umkm-dinilai-jadi-tulang-punggung-ekonomi-indonesia>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. Companies. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Pakpahan, P. A. K. (2020, March 4). *Tanggung jawab pemerintah*. Universitas Katolik Parahyangan. <https://unpar.ac.id/tanggung-jawab-pemerintah/>
- Qamariyah, I., & Dalimunthe, D. M. J. (2012). Pengaruh pengetahuan kewirausahaan, motif berprestasi, dan kemandirian pribadi terhadap daya saing usaha (Pengusaha kuliner skala kecil di Jalan Dr. Mansur Medan). *Jurnal Ekonomi*, 14(1), 20–25.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Riyadi, S. (2020, June 20). *Daftar insentif untuk UMKM di masa dan usulan pasca pandemi*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel-dan-opini/daftar-insentif-untuk-umkm-di-masa-dan-usulan-pasca-pandemi/>

Robbins, S. P. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Prentice Hall.

Santoso, Y. I. (2020, April 1). *Menghitung dampak Covid-19 terhadap dunia usaha hingga UMKM*. Kontan. <https://nasional.kontan.co.id/news/menghitungdampak-covid-19-terhadap-dunia-usaha-hinggaumkm?page=all>.

Sekaran, U., & Bougie., R. (2016). *Research Methods for Business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Senda, D. P., & Irawan. (2010). Cara mudah bagi UKM mendobrak kebekuan bisnis. Kompas Gramedia

Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781781007990>

Silalahi. (2007). *Pengaruh pengetahuan kewirausahaan, motif berprestasi, dan kemandirian pribadi terhadap perilaku kewirausahaan* [Thesis, Universitas Sumatra Utara].

Silalahi. (2007). *Pengaruh pengetahuan kewirausahaan, motif berprestasi, dan kemandirian pribadi terhadap perilaku kewirausahaan* [Thesis, Sumatera Utara].

Sukirman. (2010). Analisis pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kinerja usaha kecil yang dikelola perempuan (dengan pendekatan balanced scorecard). *Jurnal Kinerja Bisnis dan Ekonomi*, 14(3), 248–262. <http://eprints.umk.ac.id/10413/>

Sukirman. (2017). Jiwa kewirausahaan dan nilai kewirausahaan meningkatkan kemandirian usaha melalui perilaku kewirausahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 113–131. <https://doi.org/10.24914/jeb.v20i1.318>

Sunyoto, D. (2013). *Kewirausahaan untuk kesehatan*. Nuha Medika.

Suryana. (2006). *Kewirausahaan pedoman praktis: Kiat dan proses menuju sukses* (3rd ed.). Salemba.

Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Kiat dan proses menuju sukses* (4th ed.). Salemba Empat.

Suryana. (2014). *Kewirausahaan*. Salemba Empat.

Thobias, E. (2013). Pengaruh modal sosial terhadap Perilaku Kewirausahaan (Studi pada pelaku usaha mikro kecil menengah di Kecamatan Kaburuan, Kabupaten Talaud). *Jurnal Acta Diurna*, 2(2). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/1412>

UMKM-Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang. (n.d.). Retrived December 30, 2020, from <https://diskopumkm.semarangkota.go.id/informasi-publik/informasi-berkala/umkm>

Waseso, R. (2020, April 17). *Sebanyak 37.000 UMKM terdampak virus Corona*. Kompas. <https://money.kompas.com/read/2020/04/17/051200426/sebanyak-37.000-umkm-terdampak-virus-corona>

Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735. <https://doi.org/10.2307/257076>

KONTRIBUSI PEMIMPIN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Aldy Noferian¹⁾, Zoel Hutabarat^{2)*}
Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail:

¹⁾ S00000018429@student.uph.edu

²⁾ zoel.hutabarat@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of the leader-subordinate relationship, task structure, and strength of the leader's position on job satisfaction of Bank X employees in Jakarta and South Tangerang. This research is a quantitative research with survey using online questionnaire with Likert scale with 105 respondents who are employees of Bank X in Jakarta and South Tangerang. The results of this study indicate that the leadership-subordinate relationship, task structure, and strength of the leader's position altogether affect job satisfaction of Bank X's employees in Jakarta and South Tangerang. Partially, the task structure and strength of the leader's position variables affect job satisfaction, while the leader-subordinate relationship has no effect on job satisfaction. This study emphasizes the relationship between the leader and subordinates, task structure and strength of the leader's position in order to be maintained so that employee productivity can increase in the company.

Keywords: leader-subordinate relationship, task structure, strength of the leader's position, job satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin dengan kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan survei menggunakan kuesioner *online* dengan skala Likert kepada 105 responden yang merupakan karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Secara parsial, variabel struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin berpengaruh kepada kepuasan kerja sedangkan hubungan pimpinan-bawahan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menekankan hubungan antara pimpinan dengan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin agar tetap terjaga sehingga produktivitas karyawan dapat meningkat dalam perusahaan.

Kata Kunci: hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas, kekuatan posisi pemimpin, kepuasan kerja karyawan, perbankan

PENDAHULUAN

Kelangsungan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dikelola dengan terstruktur dan jelas serta dapat memajukan atau menentukan nasib organisasi ke arah yang lebih baik. Menurut Pitasari dan Perdhana (2018), mengelola sumber daya manusia dengan efisien dan efektif dapat meningkatkan produktivitas dan juga kinerja karyawan maupun organisasi. Kepuasan karyawan dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan melebihi apa yang telah ditetapkan dan karyawan dapat terus termotivasi. Selain kinerja yang meningkat, kepuasan kerja akan sangat penting terhadap loyalitas karyawan yang bekerja pada organisasi atau perusahaan dikarenakan karyawan mendapatkan kenyamanan yang tidak didapatkan apabila bekerja di organisasi yang lain. Kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki karyawan membuat karyawan lebih berkomitmen serta memberikan kontribusi dengan dedikasi yang lebih kepada perusahaan dan akhirnya menimbulkan kemauan untuk bekerja lebih keras dan produktif.

Hal-hal seperti gaji yang sesuai dengan pekerjaan, mendapatkan *reward* dari organisasi,

memiliki hak untuk memberikan saran dan lain-lain akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, terdapat juga faktor pemimpin yang bergerak langsung untuk mengatur dan juga berhubungan langsung kepada setiap karyawan pada suatu organisasi. Apabila pemimpin tidak dapat merangkul dan membina hubungan yang baik dengan karyawan maka besar kemungkinan karyawan akan merasa tidak mendapat kepuasan dari seseorang yang memimpin di dalam organisasinya tersebut.

Bank X adalah salah satu bank terbesar di Indonesia. Studi eksplorasi pendahuluan dilakukan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan dengan menyebarkan 30 kuesioner. Hasil eksplorasi menunjukkan bahwa faktor yang menjadi pengaruh untuk mencapai kepuasan kerja dengan responden sebanyak 30 karyawan Bank X ialah hubungan pimpinan-bawahan sebesar 80% diikuti dengan struktur tugas sebesar 73.3%, kekuatan posisi pemimpin sebesar 56.7%, kebijaksanaan gaji sebesar 23.3%, motivasi sebesar 23.3% dan komunikasi sebesar 3.3%.

Berdasarkan data-data yang didapat dari penelitian eksplorasi yang juga digunakan sebagai fenomena gap di atas menunjukkan bahwa variabel hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan Kekuatan posisi pemimpin merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

KAJIAN LITERATUR

Hubungan Pimpinan-Bawahan

Perbedaan hubungan dengan atasan dan bawahan dapat dikategorikan ke dalam dua titik ekstrim yaitu hubungan berkualitas tinggi dan berkualitas rendah. Hubungan berkualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*. Sementara *outgroup* merupakan hubungan dengan kualitas yang rendah dan terdapat jarak tertentu (Green et al., 1997; Budiman, 2015). Hal-hal yang mempengaruhi kualitas hubungan pimpinan bawahan di antara lain kesamaan dan rasa suka, harapan, dan kinerja. Hubungan atasan bawahan berkualitas ialah dengan adanya ketertarikan yang sama dan cocok dengan karakteristik personal maupun demografi masing-masing individual. Sebaliknya kualitas hubungan pimpinan-bawahan bisa menjadi rendah karena adanya ketidakcocokan dalam memandang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Harapan seorang atasan pada bawahan akan berpengaruh pada cara atasan tersebut memperlakukan bawahannya. Selanjutnya pada faktor kinerja ada semacam hubungan imbal balik antara atasan-bawahan seperti semakin tinggi kinerja bawahan, semakin tinggi delegasi dari atasan kepada bawahan (Budiman, 2015).

Menurut Zulaihah (2017) hubungan pemimpin-anggota adalah batasan di mana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin memengaruhi kelompok. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak. Oleh karena itu hubungan pimpinan-bawahan merupakan situasional karena bergantung pada situasi yang saling berkaitan antara hubungan dan juga bawahan apakah saling menguntungkan atau merugikan.

Struktur Tugas

Struktur tugas adalah faktor kedua terpenting yang menunjukkan sejauh mana tugas yang dilakukan para pengikut sudah dideskripsikan secara rapi dan terstruktur. Tidak ada jabatan sekecil apapun yang tidak ada perincian tugas dan tanggung jawabnya. Struktur tugas dapat dilihat dari kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan, realisasi rencana kerja, dan kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan.

Selain itu Tavakoli dan Foster (2008, dalam Cheung, 2019) meringkas faktor-faktor

yang mengkarakterisasi struktur tugas. Faktor-faktor tersebut ialah, waktu yang jelas (Cheung, 2019), cerita dengan konvensi awal, tengah dan akhir, daya tarik yang familiar untuk penulis, struktur pemecahan masalah (Kobayasi, 1995, 2002), dan hubungan logika.

Menurut Zulaihah (2017), struktur tugas adalah adanya batasan pada prosedur operasi dalam menyelesaikan tugas, gambaran rinci dan juga produk atau jasa dengan indikator objektif mengenai seberapa baik tugas yang akan dilaksanakan. Struktur tugas juga dapat dibilang sebagai faktor di mana ketika pimpinan memberikan tugas dan arahan yang jelas.

Menurut Mehrang dan Rahimpour (2010), menjelaskan bahwa sebuah tugas dapat disebut sebagai struktur apabila memiliki karakteristik, *timeline* yang jelas, sebuah skrip atau naskah, sebuah cerita dengan awal dan akhir yang konvensional dan menarik tentang hal-hal yang familiar dan terorganisir dalam pikiran. Hasil dari studi yang dilakukan mengindikasikan bahwa tugas yang terstruktur memberikan hasil bahasa yang lebih lugas daripada tugas yang tidak terstruktur. Penemuan lainnya juga menunjukkan bahwa salah satu dari tugas yang terstruktur menimbulkan kompleksitas bahasa yang lebih baik dibandingkan dengan tugas lainnya.

Kekuatan Posisi Pemimpin

Kekuatan posisi pemimpin adalah batasan di mana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman (Zulaihah, 2017). Selain itu, menerapkan rasa memiliki tentang nilai dari tugas masing-masing dengan menjelaskan sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpinnya. Kekuatan posisi ini juga menunjukkan sejauh mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan serta promosi dan penurunan pangkat (*demotions*). Menurut Danial dan Komariah (2017) semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin; dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan. Dengan besarnya kekuasaan formal dari seorang pemimpin menumbuhkan kepercayaan dari setiap karyawannya untuk yakin dan mengikuti arahan yang diberikan oleh pemimpin tersebut.

Kepuasan Kerja Karyawan

Locke (1969) mengungkapkan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang dihasilkan berdasarkan penilaian atas pekerjaannya dan menimbulkan hal yang menyenangkan atau positif dari seseorang. Kepuasan kerja ialah suatu persepsi dari karyawan akan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di antaranya pertama, isi pekerjaan. Isi pekerjaan merupakan sumber utama dari kepuasan kerja (Luthans, 2006, dalam Pitasari & Perdhana, 2018). Kepuasan mengenai isi pekerjaan dibentuk dari otonomi kerja dan kejelasan peran. Kedua, manajemen. Kepuasan terhadap manajemen adalah situasi dan kondisi kerja yang diberikan oleh sistem manajemen. Evaluasi kerja dan dukungan dari manajemen merupakan indikasi dari aspek tersebut. Hasil penelitian Pitasari dan Perdhana (2018) mengungkapkan bahwa manajemen yang kurang baik menjadi sumber utama tingkat kepuasan kerja yang rendah. Ketiga, lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah sekelompok individu yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan di dalam suatu suasana atau lingkungan kerja (Pitasari & Perdhana, 2018). Kepuasan terhadap lingkungan kerja adalah perasaan mengenai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Keempat, kompensasi. Menurut Dessler (2010) kompensasi adalah karyawan yang mendapatkan pembayaran atau imbalan dari perusahaan. Di mana terdapat dua pembayaran yaitu pembayaran langsung (gaji, upah, insentif, bonus dan komisi) dan pembayaran tidak langsung (tunjangan). Kelima, promosi kerja.

Kepuasan terhadap promosi kerja adalah perasaan karyawan mengenai kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Terdapat indikator kepuasan kerja mengenai promosi kerja yaitu sistem promosi dan kesempatan promosi. Keenam, pelatihan kerja. Pelatihan kerja merupakan upaya organisasi yang direncanakan untuk membantu karyawan terkait pengetahuan, keterampilan dan perilaku, dengan tujuan hasil pelatihan tersebut diterapkan dalam pekerjaan karyawan (Pitasari & Perdhana, 2018).

Hipotesis Penelitian

Kaitan antara Hubungan Pimpinan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hubungan pemimpin-bawahan menjadi hubungan yang baik apabila bawahan menghargai, menyukai dan mendukung pemimpin serta bersedia mengikuti arahan pemimpin. Keadaan ini akan memberikan kontrol bagi pemimpin dan memberikan kontribusi situasi yang menguntungkan pemimpin sehingga terbentuk faktor situasional efektivitas pemimpin (Farlianto, 2018). Kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan teman sekerja atau juga antara pimpinan bawahan di mana apabila hubungan setiap individu dapat dikatakan baik maka karyawan tersebut dapat lebih bekerja dengan sepenuh hati, tetapi apabila terdapat hubungan yang tidak baik di antara individu di dalam suatu pekerjaan maka akan menyebabkan kurangnya rasa percaya terhadap satu sama lain dan dapat menurunkan produktivitas di antara setiap karyawan. Seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya dapat memengaruhi bawahan melakukan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai, pemimpin perlu memberikan motivasi kerja melalui perilaku kepemimpinannya, berupa perilaku mengarahkan dan mendukung.

H1: Hubungan pimpinan-bawahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank mandiri.

Kaitan antara Struktur Tugas terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin dalam memonitor dan mempengaruhi perilaku karyawannya sehingga kerja pemimpin menjadi lebih efektif (Farlianto, 2018). Dengan terdapatnya arahan dari pemimpin yang jelas dan terstruktur di setiap tugas yang diberikan dapat memudahkan karyawan untuk mengerjakan tanpa adanya ketidaktahuan karyawan tentang tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tugas yang terstruktur juga memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk bekerja sesuai cara karyawan jika karyawan sudah mengerti apa yang harus dikerjakan, maka karyawan dapat melakukan pekerjaannya tersebut tanpa harus kesulitan untuk melakukan pekerjaannya jika pemimpin tidak menjelaskan tugas dengan terbuka dan jelas. Struktur tugas memiliki pengaruh terhadap efektivitas kinerja seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap struktur tugas akan bekerja lebih efektif apabila struktur tugasnya tidak terlalu kompleks. Secara tidak langsung hal ini memiliki pengaruh interaksi antar pimpinan bawahan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, maka pimpinan akan lebih menegaskan supervisi terhadap kinerja karyawan agar sesuai dengan struktur tugas yang diberikan.

H2: Struktur tugas berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank mandiri.

Kaitan antara Kekuatan Posisi Pemimpin terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

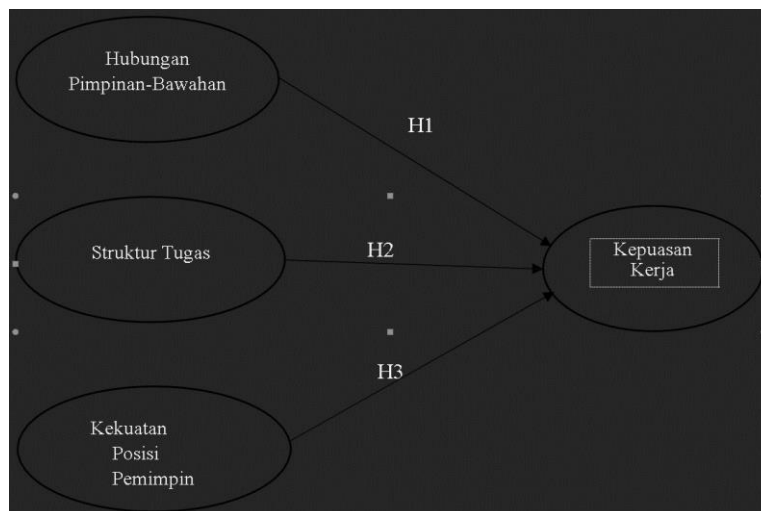
Kekuatan posisi pemimpin berupa tingkat kewenangan pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja, memberikan penghargaan, promosi maupun hukuman. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin akan meningkatkan pengendalian karyawan, hal ini membuat situasi semakin efektif bagi pemimpin (Farlianto, 2018). Kekuatan posisi pemimpin

memiliki beberapa pengaruh terhadap bawahan. Secara tidak langsung hal ini mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan yang kemudian menimbulkan respon penerimaan yang bervariasi pada karyawan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan performa dan kepuasan kerja karyawan dengan bersifat suportif dan memperhatikan hubungan antara tujuan individu karyawan dengan tujuan organisasi dengan meningkatkan penghargaan yang diberikan apabila dapat mencapai tujuan kerja. Cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya juga berpengaruh terhadap perasaan individu karyawan. Seorang pemimpin yang baik memberi contoh kepada bawahannya melalui kekuatan mereka secara personal, yaitu pengetahuan dan tingkah laku.

H3: Kekuatan posisi pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank mandiri.

Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model yang direplikasi dari penelitian Farlianto (2018). Berdasarkan hipotesis yang sudah dijelaskan di atas, dalam model penelitian ini terdapat empat variabel diantaranya Hubungan Pimpinan-Bawahan, Struktur Tugas, Kekuatan Posisi Pemimpin dan Kepuasan Kerja Karyawan, maka penelitian ini menghasilkan model penelitian pada gambar di bawah ini.



Gambar Model Penelitian
Sumber: Dibuat Untuk Penelitian Ini

H1: Hubungan Pimpinan-Bawahan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H2: Struktur Tugas berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan

H3: Kekuatan Posisi Pemimpin berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan Bank X yang terdapat di daerah Jakarta dan Tangerang Selatan. Dengan adanya pandemi COVID-19 berdampak pada subjek penelitian yang tidak bisa secara leluasa meneliti secara spesifik. Karyawan pada subjek ini merupakan karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap dan memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun karena sudah mengenal budaya pada perusahaan tersebut. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *online/Google Form*.

Profil Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan.

Tabel Profil Responden

Profil Responden	Keterangan	Frekuensi
Asal Kota	Jakarta	60,8%
	Tangerang Selatan	39,2%
Pendidikan	SMA	2,7%
	S1	74,7%
	S2	22,7%
	S3	-
Usia	17-26	61,3%
	27-36	36%
	37-46	2,7%
Lama Bekerja	<1 Tahun	-
	1-3 Tahun	76,%
	4-6 Tahun	22,7%
	7- Tahun	1,3%

PEMBAHASAN

Uji F

Setelah dilakukannya analisis regresi berganda, dengan melakukan uji f dan uji t dapat mengetahui sebagai dasar apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak dengan taraf signifikansi 0,05 atau tingkat kepercayaan 95% dua sisi (*2-tailed*). Dengan menggunakan *software* SPSS didapat hasil bahwa, nilai F hitung yang didapat ialah 10,404 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat signifikansi 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja karyawan. Hasil F hitung yang dihasilkan sebesar 10,404 lebih besar dari F tabel pada tingkat kepercayaan 95% dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 71$, diketahui nilai pada $F_{tabel} = 2,734$. Diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari variabel hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan.

Uji T

Selanjutnya setelah melakukan uji F, uji yang kedua untuk menerima atau menolak hipotesis adalah uji T yang dilakukan juga dengan analisis regresi berganda menggunakan *software* SPSS dengan tingkat signifikansi 0,05 atau tingkat kepercayaan 95% (*2-tailed*). T tabel yang digunakan 1,994 dengan menghitung $t_{tabel}(\alpha/2 ; n - k - 1) = 0,025 ; 71$. Untuk menguji pengaruh variabel hubungan pimpinan bawahan dengan membandingkan t hitung sebesar 1,773 lebih kecil dengan t tabel 1,994 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel hubungan pimpinan-bawahan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal yang mendasari ini adalah mempunyai hubungan yang baik dengan pimpinan, dilibatkan pimpinan dalam hal pengambilan keputusan, motivasi dari pimpinan, terdorong oleh pemimpin untuk ikut mengajukan saran, pemimpin mengutamakan kontribusi saran dari bawahan (Farlianto, 2018). Selain itu, Menurut Zulaihah (2017) hubungan pemimpin-anggota adalah batasan di mana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan begitu. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak. Hal ini tidak terjadi pada karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Dari pengujian ini menunjukkan bahwa H_1 ditolak karena hubungan pimpinan-bawahan setelah diuji dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa HPB tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Dengan kata lain, karyawan di dalam Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan belum mempunyai hubungan

yang baik dengan pimpinan, belum dilibatkan dalam hal mengambil keputusan antara pimpinan dan bawahan dan belum mendapat motivasi dengan adanya pimpinan yang mendukung bawahan serta mendorong bawahan untuk dapat mengajukan saran. Oleh karena itu, pada H1 tidak dapat diterima dengan adanya hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada variabel struktur tugas ini didapatkan t hitung sebesar 2,120 dan t tabel 1,994 yang artinya t hitung > t tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel struktur tugas berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mendasari pemimpin memberikan wewenang kepada bawahan, pemimpin memberikan jadwal yang teratur, pemimpin memberikan arahan yang jelas, pemimpin menyusun prosedur yang baik dalam menjalankan tugas, dan pemimpin memberikan keleluasaan tugas sesuai dengan kemampuan karyawannya (Farlianto, 2018). Menurut Zulaihah (2017), struktur tugas adalah batasan di mana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indikator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan. Adanya standar prosedur operasi di dalam Bank X menunjukkan bahwa karyawan puas dan juga adanya gambaran rinci yang telah jadi. Dengan kata lain, pada H₂ menunjukkan bahwa ST berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Dengan kata lain, pemimpin di dalam Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan sudah memberikan wewenang kepada bawahan untuk mengerjakan tugas, memberikan jadwal yang teratur sehingga karyawan tidak merasa terbebani dan juga pemimpin memberikan arahan yang jelas dengan menyusun prosedur yang baik di dalam memberikan keleluasaan sesuai dengan kemampuan karyawannya. Oleh karena itu, pada H₂ dapat diterima dengan adanya struktur tugas yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada variabel kekuatan posisi pemimpin didapatkan t hitung sebesar 2,049 dan t tabel 1,994 yang artinya t hitung > t tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kekuatan posisi pemimpin juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mendasar bahwa pemimpin tidak melakukan tindakan otoriter, pemimpin menetapkan tujuan perusahaan bersama-sama, pemimpin dapat memotivasi bawahan, pemimpin bertanggung jawab dengan apa yang terjadi di perusahaan, dan pemimpin menangani masalah dengan kelompok (Farlianto, 2018). Kekuatan posisi pemimpin adalah batasan di mana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman (Zulaihah, 2017). Artinya pada Bank X pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi dan juga dapat memberikan penghargaan dan juga hukuman. Dengan pengujian tersebut maka dapat diartikan bahwa H₃ di mana KPP berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Dengan kata lain, karyawan di dalam Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan sudah merasakan bahwa tidak adanya tindakan otoriter dari pemimpin, selain itu pemimpin juga menetapkan tujuan bersama karyawan, dapat memotivasi bawahan dan yang terpenting adalah pemimpin dapat bertanggung jawab dan juga menyelesaikan masalah dengan kelompok. Oleh karena itu, pada H₃ dapat diterima dengan kekuatan posisi pemimpin yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan variabel struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan perlu mempertimbangkan manajer dan supervisor Bank X atau pimpinan untuk selalu memperhatikan hal-hal ini agar produktivitas karyawan dalam bekerja tidak menurun sebab karyawan merasa puas. Selain itu, pemimpin juga harus menjaga hubungan antara karyawan agar karyawan dapat dengan nyaman bekerja, pemimpin juga diharapkan untuk memberikan arahan tugas yang jelas kepada bawahan agar karyawan mengerti apa yang harus dikerjakan dan pada kekuatan posisi, pemimpin yang mendominasi akan membuat karyawan merasa memiliki pengaruh yang jelas bagi karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan peneliti yang menjadi hambatan dalam proses studi ini. Hal-hal seperti adanya pandemi COVID-19 ini membuat subjek penelitian tidak spesifik merupakan Bank X pada satu cabang tertentu karena adanya *social distancing* yang membuat karyawan tidak bisa bertatap muka atau diberlakukannya peraturan oleh pemerintah yaitu *work from home* (WFH). Oleh karena itu, dengan keterbatasan ini subjek penelitian merupakan karyawan Bank X yang bisa tercakup di Jakarta dan Tangerang Selatan dengan teknik pengambilan sampel *purposive*. Selain itu dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel yang terdapat dalam model penelitian sedangkan masih terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Saran yang diharapkan ialah pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel terkait dan yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dengan demikian, bisa diketahui secara tepat dan jelas faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan bisa memberikan kontribusi pada Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan *software* SPSS dengan tujuan untuk melihat apakah terdapat pengaruh dari variabel independen dengan variabel dependen. Sehingga penelitian yang akan dilakukan selanjutnya diharapkan menggunakan metode yang sama sehingga dapat mengukur kelayakan model.

REFERENSI

- Budiman. (2015). Pengaruh kualitas hubungan antara atasan–bawahan terhadap perilaku kerja kontra produktif studi pada perawat rumah sakit khusus mata Palembang. *Psikis: Jurnal Psikologis Islami*, 1(2), 35–41. <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/psikis/article/view/566>
- Cheung, Y. L., & Jang, H. (2019). Effects of task structure on young learners' writing quality. *INTESOL Journal*, 16(1), 52–78. <https://doi.org/10.18060/23193>
- Danial, R. D. M., & Komariah, K. (2017). Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja usaha kecil dan menengah. *Sosiohumanika: Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 10(2), 209–222. <https://journals.mindamas.com/index.php/sosiohumanika/article/view/921>
- Dessler, G. (2010). *Manajemen sumber daya manusia edisi kesepuluh jilid satu*. Indeks.
- Farlianto. (2018). Pengaruh dimensi efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Permata Bunda Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 22–50. <https://doi.org/10.21831/jim.v13i1.22222>
- Kobayashi, M. (1995). The effects of text structure and test format on the measurement of reading comprehension [PhD Thesis, Thames Valley University]. <https://doi.org/10.1191/0265532202lt227oa>
- Kobayashi, M. (2002). Method effects on reading comprehension test performance: text organization and response format. *Language Testing*, 19(2), 193–220. <https://doi.org/10.1191/0265532202lt227oa>

- Locke, E. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Mehrang, F., & Rahimpour, M. (2010). The impact of task structure and planning conditions on oral performance of EFL Learners. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3678–2686. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.572>
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Studi literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 605–612. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/22488>
- Zulaihah, I. (2017). Contingency leadership theory/pendekatan situasional. *Al-Tanzim*, 1(1), 76–87. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i1.29>

EMPLOYER BRANDING LITERATURE REVIEW

Rajesh Pretttypal Singh

Faculty of Economics and Business, Universitas Budi Luhur, Jakarta
e-mail: rajeshpretttypal@budiluhur.ac.id

ABSTRACT

The concept of employer branding has attracted many researchers' attention in the recent years. In today's business environment, employer branding becomes one important source of competitive advantage that creates value for all companies. Organizations have identified employer branding as an important tool for attracting and retaining a talented workforce. The aim of this study is to get an understanding of employer branding on a broader spectrum and to examine employee engagement, employee retention, and employee satisfaction as the outcomes of employer branding. The paper focused by clarifying the definitions and the outcomes of employer branding.

Keywords: employer branding, employee engagement, employee, retention, employee satisfaction

INTRODUCTION

The concept of employer branding which has been increasingly popular since the 1990s means in the simplest terms the perception by the existing and potential employees of the company as the best place to work for. Employer branding has become crucial for many organizations as they all are keen to attract, develop and retain the right talent in their organization. Employer branding needs to attract and communicate to both potential employees and existing employees the attractive employee value proposition they have built. A strong internal as well external branding by organizations helps them to influence the employees' delivery of promised brand with the assumption of employees being satisfied with the organization (Kaur & Syal, 2013). In today's era of boundary less, technology driven, rapidly changing business environment, one of the major corporate challenges is to meet the increasing demand for executive talent. The survival and success of organizations depend upon the quality of its workforce who can face the above challenges. Chiu et al., (2020) defined employer branding is an approach used by different companies to maintain their current employment and attract individuals to join the company. The practitioner and academic research have highlighted that developing effective employer branding strategies can provide a strategic advantage to the firm by developing engaged employees who are loyal and committed to the firm and work towards achieving the superordinate objectives of the firm (Wilden et al., 2010). Biswas & Suar (2013) defined employer branding to managing employer-employee relationships. It includes the employee's employment experience right from the start of the relationship in order to facilitate the retention of talented workforce. Bussin & Mouton (2019) defined employer branding as a management strategy for retaining current employees and attracting the right talent.

While traditionally, branding efforts focuses towards development of corporate and product brands according to consumer perspective. The limitation and restriction for branding is no longer opt for products only. In the past, organizations used branding efforts to promote their products and services, recently branding strategies applied in human resource management, even organizations resorting to branding for attracting and retaining the best talent. Organizations realized that the appropriate way to become attractive in employment market is by having strong, distinguishable and clear employer brand (Chhabra & Sharma, 2014; Gözükar, 2016; Kucherov & Samokish, 2016). Research also showed that the overall image and impression of the

organizations in employees mind determines a lot of organizational outcomes, such as retention, employee engagement, loyalty, and better talent attraction (Canhoto & Kietzmann, 2013). Kaur & Syal (2013) concluded that an effective employer brand is essential for satisfying its existing workforce. Another finding result from Gözükar (2016) also concluded that organizations can offer career opportunities and promotions, support a creative and innovative environment, conduct social responsibility projects, and provide above-average financial packages to their employees to build a strong employer brand, which in turn would enhance citizenship behavior. Jain & Bhatt (2015) stated that efficient employer branding enhance employee satisfaction and their willingness to remain loyal to their organization. Companies with higher involvement in employer branding are generally well managed and have employees who are motivated, continually learning, and growing. From the above definitions, it can be concluded that employer branding is an approach developed by organization for retaining current employees and attracting potential employees.

The purpose of this article is to review the literatures on outcomes of employer branding. The article integrates the existing works of literature in the area and helps to identify the outcomes of employer branding.

OUTCOMES OF EMPLOYER BRANDING

Employee Engagement

Employee engagement is a popular term used in human resource literature. Practitioners and academicians are of the view that an engaged workforce is essential to attain competitive advantage. Consequently, employers need to make strategic decisions to attract, retain, and engage talent. Many authors define level of engagement in terms of emotional intellectual commitment employees towards their firm (Bailey et al., 2017). Employee engagement is one of the conspicuous internal outcomes which is least studied in the researchers of employer branding. Engaging the talented workforce has become an important HR mandate when considering the achievement of the competitive advantage. John & Raj (2020) stated employee engagement as a major outcome of employer branding and the importance of engaging employees. Bhasin et al. (2019) defines engagement as a distinct and unique construct that consists of cognitive, emotional and behavioral components associated with individual role performance. Davies et al. (2018) defined employee engagement as being positively present during the performance of work by willingly contributing intellectual effort, experiencing positive emotions and meaningful connections to others.

Taking perspectives from the previous research on the predictors of engagement, the presented study attempted to identify factors of employer brand that contribute towards employee engagement. Bailey et al. (2017) summarized results from 155 studies to determine the antecedents of employee engagement. It is categories into five categories including employee's perceptions of organizational and team factors, job design, employee's emotional state, leadership and organizational interventions. Previous study suggests that employee engagement is the result of various monetary and non-monetary rewards that employee receive at the workplace. These monetary and non-monetary rewards include but not limited to pay, bonus, health benefits, and paid leaves (Anitha, 2014). Yadav et al. (2020) concluded that employer branding is positively related to employee engagement and negatively aligned with turnover intention. The research finding from Chawla (2020) highlight that employer branding has an

affirmative relationship with person-organizations fit and employee engagement. Research cites from that the development of employer branding strategies has a positive influence on employee engagement (Love & Singh, 2011). Tanwar & Prasad (2016) also stated that employee branding is considered as a talent attraction and engagement strategy for current as well as potential employees. With talent becoming scarce and organizations consistently being involved in the “war for talent” in a dynamic-service based economy, it is important that firms design strategies which not only attract competent employees, but engage them affirmatively with the organizations (Srivastava & Bhatnagar, 2010). From the above definitions, it can be concluded that employee engagement is the extent which employees are willing to stay and devote extra effort to work for the success of the company.

Employee Retention

The word retention describes a state where employees will decide to work and stay in the organization. It has become a vital task for employers to attract and retain the talented pool of human capital. Skilled and experienced employees represent a key competitive advantage for organizations. Employee retention is the determination by employers to retain required workers in their organizations (Arasanmi & Krishna, 2019). Rappaport et al. (2003) have defined talent retention as the effort by an employer to keep desirable workers in order to meet business objectives. In today’s labor market, there’s a high demand for talented, high performing employees. Employers have to consider the risk of losing their well-trained employees, who might leave for better prospects elsewhere. Attracting and retaining a skilled workforce is a key challenge for many organizations today. Bali & Dixit (2016) stated as organizations are faced with talent crunch, it is becoming imperative for them to distinguish and market their brand to prospective applicants so as to manage their talent needs in a timely and efficient manner. With the dynamic change in the employment environment, employee retention has become very important. The demands for talented employees have gained momentum, but the supply is not adequate. Thus, organizations have made several changes in their strategies to attract and retain an ample amount of talent (Biswas & Suar, 2013). Retention of employees is equally essential for an organization as is the attraction for employers. Ahmad et al. (2020) concluded that factors determining employee retention are career development and image.

An employer brand can be used to help organizations compete effectively in the labour market and drive employee loyalty through effective recruitment, engagement, and retention practices. Cascio (2014) stated that company branding, management performance, and its relationship with employee retention have a significant effect. This finding is supported by Sutherland et al. (2002) that employer branding also has a direct impact on employee retention. Sokro (2012) concluded that brand names of organizations may significantly influence the decision of employees to join and stay in the organization. John & Raj (2020) offered employer branding as a solution to the problem of talent attraction, employee engagement, and retention which is faced by organizations today. The employer branding also aids the organization to cut down the cost of hiring as it attracts the talented workforce to the organization. Another research finding by Easa & Bazzi (2020) stated that focusing on employee retention as a main tool for achieving competitive advantage. Tanwar & Prasad (2016) in their research showed the positive relationship between outcomes of employer branding (job satisfaction and psychological contract) and employee retention. Dechawatanapaisal (2018) concluded that internal brand positively related to employee retention. Arasanmi & Krishna (2019) showed that employer

branding affects employee retention. Bussin & Mouton (2019) concluded that increased perceptions of employer branding relate to staff with greater reports of retention and lower levels of compensations expectations. Matongolo et al., (2018) found employer branding which consists of reward strategy, people orientedness and leadership and development as significant predictors of talent retention. Retention plans should be formulated to identify the reasons why people work, leave and choose other organizations over their existing ones. From the above definitions, it can be concluded that employee retention is an effort from employer to encourage employees to stay in the company for a long period of time.

Employee Satisfaction

Job satisfaction is one the highly studied constructs of HR. Satisfaction, in the context of employee, can be defined in a number of ways, including as satisfaction with the job. Davies et al. (2018) define employee satisfaction as overall satisfaction with the employer. Employee satisfaction is a prerequisite for productivity growth, the improvement of interpersonal relationships, as well as a reduction in the fluctuation and absenteeism rates (Slavković et al., 2018). Job satisfaction is an effective/emotional response by an employee concerning his/her particular job and whether the employee likes the job (Lambert et al., 2016). Job satisfaction is a salient and powerful workplace concept. Job satisfaction is commonly defined as “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences (Locke, 1976). Zeffane et al. (2008) refers job satisfaction as to the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. Satisfaction with the job and with the employer are useful predictors of an intention to leave and organization (Davies, 2008). While Owusu (2014) stated that job satisfaction is a feeling of preference or satisfaction with one’s work or experience at work.

The research finding from Kaur et al. (2020) concluded that employer branding positively impacted job satisfaction and organizational citizenship behavior. Tanwar & Prasad (2016) stated if an organization has a strong employer brand, it will impact job satisfaction as well as psychological contract of employees. Kaur & Syal (2013) concluded that a strong internal as well as external branding by organizations help them to influence the employees’ delivery of promised brand with the assumption of employees being satisfied from organizations. Chiu et al. (2020) in their study result showed that employer branding has positive relationship with job satisfaction and elaborated as if the employees are satisfied with their work, their intention to leave will decrease. Slavković et al. (2018) stated the built employer brand also affects employee satisfaction, so it should be seen as important precondition for the effective recruitment process. By investing in the development of employer brand, employee satisfaction can increase, the attractiveness for appropriate candidates simultaneously being enhanced. Davies (2008) concluded that employee satisfaction is promoted by an image of agreeableness (friendly, concerned, honest). If employees trust their employer, find them supportive and open then they will be more satisfied. Cheung et al. (2014) research finding showed that internal branding has a appositve effect on increasing job satisfaction and leads them to perform better in sustaining the brand. From the above definitions, it can be concluded that employee satisfaction is the positive feeling that employees have about their current job.

CONCLUSION

Employer branding is gaining increasing importance both in academic literature and practitioners. This present research has focused on the importance of employer branding from the human resource management perspective. This study provides an overview of what employer branding really means and also focuses on employee engagement, employee retention and employee satisfaction as the major outcomes of employer branding. This research can be starting point on the subject area and gives a relatively clear understanding on the importance of employer brand management. From the discussion, it can be concluded that employer branding is about incorporating strategies which conveys a distinctive and positive image to the current as well as potential employees. Therefore, every organization need to build a good reputation to attract the talented workforce.

REFERENCES

- Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183–191.
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417–432. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870322>
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which employees' values matter most in the creation of employer branding?. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93–102.
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>

- Canhoto, A., & Kietzmann, J. (2013). Bittersweet! Understanding and managing electronic word of mouth. *Journal of Public Affairs*, 15(1), 14–21.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in BPO sector in India with the mediating effect of person-organisation fit. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(3), 59–73. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020070104>
- Cheung, C., Kong, H., & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162–1178. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2013-0090>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Chiu, J. L., Fajardo, J. J., Lopez, P. N., & Miranda, J. L. F. (2020). The effect of employer branding on turnover intention and employee satisfaction of the utility industry in the Philippines. *Management Review: An International Journal*, 15(2), 1–153.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675–693. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0193>
- Easa, N. F., & Bazzi, A. M. (2020). The influence of employer branding on employer attractiveness and employee engagement and retention: Ten years of literature. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 11(4), 48–69. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2020100104>
- Gözükara, İ. (2016). The effect of employer branding on employees ' organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)*, 7(1), 477–485.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer

- branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- John, A., & Jagathy Raj V. P. (2020). Employer branding: A decisive means of employee relationship management. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 10(3), 23–40. <https://doi.org/10.4018/IJKBO.2020070103>
- Kaur, J., & Syal, G. (2013). Determinative impact of employer attractiveness dimensions of employer branding on employee satisfaction in the banking industry in India. *New Challenges of Economic and Business Development*, 37(2), 115–123.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/2319510X20931716>
- Kucherov, D., & Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), 29–33. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2015-0068>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>
- Owusu, B. (2014). An assessment of job satisfaction and its effect on employees' performance: A case of mining companies in the [Bibiani – Anhwiaso – Bekwai District] in the Western Region. *Knust*, 1–97.
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), 55–66. <https://doi.org/10.1002/npr.10101>
- Slavković, M., Pavlović, G., & Simić, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand. *Ekonomski Horizonti*, 20(2), 127–139. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1802127S>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.

- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1–2), 25–34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13–20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S–206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can organizations leverage employer branding to gain employee engagement and reduce turnover intention? An empirical study with organizational trust as a mediator. *Vision*, 24(4), 496–505. <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>
- Zeffane, R., Ibrahim, M. E., & Al Mehairi, R. (2008). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: The case of a utility company in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 30(3), 237–250. <https://doi.org/10.1108/01425450810866514>

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>

