

# FEEDFORWARD

JOURNAL OF HUMAN RESOURCE

VOL. 3 NO. 1 APRIL 2023



PUBLISHED BY:  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS  
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

**FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE**  
**Vol. 3, No. 1, April 2023**

*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](mailto:feedforward.journal@uph.edu)

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

**FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE**  
**Vol. 3, No. 1, April 2023**

**TABLE OF CONTENT**

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGETAHUAN KEWIRAUSAHAAN  
TERHADAP *BUSINESS PERFORMANCE*.....1-11  
(Albet Donova, Oey Hannes Widjaja, Herlina Budiono, Lianah The)

PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *JOB SATISFACTION*  
TERHADAP *INTENTION TO STAY* DENGAN *JOB ENGAGEMENT* SEBAGAI  
MEDIASI PADA KARYAWAN PT XYZ.....12-22  
(Langisa Heren, Daniel Ong Kim Kui)

KEADILAN ORGANISASIONAL, *TRUST*, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
BERPENGARUH TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
PADA KARYAWAN PT BOGA INTI.....23-36  
(Teh Harianto, Yohana F. Cahya Palupi Meilani)

THE EFFECT OF WORK DISCIPLINE, WORK MOTIVATION, AND JOB  
SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT ABC.....37-45  
(Debrina Hotmasi Siburian, Jesika Natalia, Shelly Sipayung, Yeninda Anam)

KINERJA KARYAWAN PT XYZ DILIHAT DARI LINGKUNGAN KERJA,  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI.....46-55  
(Tri Sunu Wibowo)

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGETAHUAN KEWIRAUSAHAAN TERHADAP *BUSINESS PERFORMANCE***

Albet Donova<sup>1)</sup>, Oey Hannes Widjaja<sup>2)\*</sup>, Herlina Budiono<sup>3)</sup>, Lianah The<sup>4)</sup>

<sup>1),2),3)</sup> *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia*

<sup>4)</sup> *Program Studi Pendidikan Keagamaan, STAB Nalanda, Jakarta, Indonesia*

e-mail: hannesw@fe.untar.ac.id

*(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pengetahuan kewirausahaan terhadap *business performance* UMKM di sektor perdagangan di Belitung Timur. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan waktu penelitian *cross sectional*. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan kepada 60 UMKM di industri perdagangan di Belitung Timur. Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square* dengan menggunakan *software SMARTPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengetahuan kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance* UMKM Perdagangan di Belitung Timur. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan lebih banyak variabel independen lain yang bisa berpengaruh terhadap kinerja bisnis atau *business performance* seperti literasi keuangan, *locus of control*, dan inovasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan; Pengetahuan Kewirausahaan; *Business Performance*

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of leadership and entrepreneurial knowledge on the business performance of MSMEs in the trade sector in East Belitung. This research is a quantitative research with cross sectional research time. The data collection method used in this study was a questionnaire distributed to 60 MSMEs in the trading industry in East Belitung. The data processing method used in this study is partial least squares using SMARTPLS software. The results of the study show that leadership and entrepreneurial knowledge have a significant positive effect on the business performance of trading SMEs in East Belitung. Future research can use more independent variables that can affect business performance or business performance such as financial literacy, locus of control, and innovation.*

**Keywords:** Leadership; Entrepreneurial Knowledge; Business Performance

## PENDAHULUAN

Pada beberapa tahun terakhir ini, UMKM memiliki peranan yang sangat penting terhadap roda perekonomian Indonesia. Hal ini terbukti dari Peran UMKM yang jumlahnya mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha. Kontribusi UMKM terhadap PDB juga mencapai 60,5%, dan terhadap penyerapan tenaga kerja adalah 96,9% dari total penyerapan tenaga kerja nasional (Limanseto, 2022). Informasi tersebut membuktikan bahwa memang UMKM merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk perekonomian Indonesia, dan penelitian mengenai UMKM perlu terus dijalankan untuk dapat terus menjaga kinerja dari UMKM di Indonesia sendiri. Belitung Timur merupakan salah satu objek lokasi yang sangat penting untuk diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti UMKM di Belitung Timur. Selanjutnya, sektor yang akan diteliti adalah sektor perdagangan. Alasan dari sektor perdagangan yang diteliti adalah karena jumlah UMKM di sektor perdagangan yang sangat tinggi mencapai 543 usaha.

Tentunya perkembangan UMKM secara geografis di Indonesia pun berbeda-beda. Dalam penelitian ini, UMKM yang akan diteliti adalah UMKM di Belitung Timur. Alasan dari pemilihan Belitung Timur adalah dikarenakan jumlah UMKM di Belitung Timur terus mengalami peningkatan terutama setelah pandemi COVID-19. Menurut Nurhayati (2022), saat ini pelaku UMKM di Belitung Timur berjumlah 13.000-an. Jika diakumulasikan dengan jumlah penduduk sekitar 130 ribu, maka 10 persen masyarakat bergantung pada sektor tersebut. Selain itu, beberapa program pemerintah juga terus dijalankan, salah satunya adalah keputusan Pemerintah Kabupaten Belitung Timur, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, untuk terus meningkatkan kemampuan bisnis para pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) melalui pelatihan manajemen produk dan pemasaran (Ahmadi, 2022). Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja UMKM di Belitung Timur itu sendiri. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Paudel (2019), faktor kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja UMKM. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Manampiring et al. (2020), faktor pengetahuan terhadap kewirausahaan memengaruhi kinerja UMKM. Oleh karena itu, kedua faktor ini yang akan diteliti.

Kepemimpinan telah didefinisikan sebagai keterampilan membujuk sekelompok individu untuk bertindak menuju mencapai tujuan bersama oleh Ward (2017). Dia mengklaim bahwa kepemimpinan yang baik didasarkan pada ide-ide yang baik (baik asli atau pinjaman). Namun, agar efektif, ide-ide itu harus dikomunikasikan kepada orang lain sedemikian rupa sehingga mereka akan bertindak sesuai keinginan pemimpin. Saat seorang pemilik bisnis memiliki gaya kepemimpinan yang baik, mereka akan mampu untuk mengarahkan bisnis ke arah yang benar dan mampu mengkomunikasikan visi yang diharapkan juga. Hal ini membuat kepemimpinan yang baik dari pemimpin akan meningkatkan kinerja UMKM di Belitung Timur.

Faktor kedua yang memengaruhi kinerja bisnis adalah pengetahuan kewirausahaan. Pengetahuan kewirausahaan didefinisikan sebagai apresiasi individu terhadap keterampilan, mentalitas, dan konsep kewirausahaan yang diharapkan dari pencipta usaha. Pengetahuan kewirausahaan diperoleh dan ditingkatkan melalui keterlibatan wirausahawan yang dilakukan dalam kegiatan kewirausahaan. Saat sebuah perusahaan terus memberikan dukungan terhadap karyawan dan memberikan pendidikan kewirausahaan terhadap karyawan, maka karyawan akan mengetahui dan memiliki sikap yang diperlukan untuk bertindak dan mengembangkan bisnis. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja bisnis UMKM.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Opportunity based Entrepreneurship Theory**

Teori ini menjelaskan bahwa wirausaha dan kewirausahaan, wirausahawan selalu mencari perubahan, meresponsnya, dan memanfaatkannya sebagai peluang. Apa yang tampak dalam konstruk peluang Drucker adalah bahwa wirausahawan lebih memperhatikan kemungkinan yang diciptakan oleh perubahan daripada masalah. Hal ini didasarkan pada penelitian untuk mengetahui perbedaan antara manajemen kewirausahaan dan manajemen administrasi. Dia menyimpulkan bahwa pusat manajemen kewirausahaan adalah “mengejar peluang tanpa memperhatikan sumber daya yang saat ini dikendalikan”. Pengusaha tidak menyebabkan perubahan (seperti yang diklaim oleh sekolah Schumpeter atau Austria) tetapi memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh perubahan (dalam teknologi, preferensi konsumen, dan lain-lain) (Drucker, 1985).

Lebih lanjut ia mengatakan, “Ini mendefinisikan wirausaha dan kewirausahaan, wirausahawan selalu mencari perubahan, meresponsnya, dan memanfaatkannya sebagai peluang”. Apa yang tampak dalam konstruk peluang Drucker adalah bahwa wirausahawan lebih memperhatikan kemungkinan yang diciptakan oleh perubahan daripada masalah. Stevenson (1990) memperluas konstruksi berbasis peluang Drucker untuk memasukkan akal. Hal ini didasarkan pada penelitian untuk mengetahui perbedaan antara manajemen kewirausahaan dan administrasi manajemen. Dia menyimpulkan bahwa pusat manajemen kewirausahaan adalah “mengejar peluang tanpa memperhatikan sumber daya yang saat ini dikendalikan”.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengajak, mengarahkan, merencanakan dan menyusun strategi, memberikan motivasi, mengoordinasikan dan menggerakkan para staf/karyawan di bawahnya untuk saling bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi (Muafi et al., 2019).

### **Pengetahuan Kewirausahaan**

Menurut Kurtoglu (2015), pengetahuan didefinisikan sebagai fakta atau gagasan yang direalisasikan yang berasal dari karya, penelitian, pendidikan, dan pengamatan atau pengalaman. Itu telah diproduksi atau diperoleh baik secara eksplisit dari sumber terbuka atau implisit, terutama oleh interaksi orang-orang yang bekerja satu sama lain. Istilah pengetahuan eksplisit menyatakan bentuk-bentuk absolut; itu adalah tujuan konkret, rasionalisme dan objektivitas, seperti desain teknik, spesifikasi produk dan produksi, spesifikasi kinerja, daftar pemasok, arahan pembelian, dan lain-lain.

### ***Business performance***

Menurut Andonov et al. (2021), *business performance* adalah pencapaian tujuan organisasi yang terkait dengan profitabilitas dan pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar, serta pencapaian tujuan strategis perusahaan secara umum.

### **Kepemimpinan terhadap *Business performance***

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Khuong & Nguyen (2022), saat seorang pemilik bisnis memiliki gaya kepemimpinan yang baik, mereka akan mampu untuk mengarahkan bisnis ke arah yang benar dan mampu mengkomunikasikan visi yang diharapkan juga. Menurut Agustine dan Edalmen (2020), gaya kepemimpinan merupakan faktor utama pendukung dan pendorong dalam memimpin karyawan untuk meningkatkan

kinerja. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh organisasi itu. Hal ini membuat kepemimpinan yang baik dari pemimpin akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Paudel (2019), terdapat 2 jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Keduanya memiliki keterkaitan dengan *business performance*. Pemimpin transformasional membentuk visi yang menginspirasi dan memotivasi audiens sasaran. Pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan pengikut dan pemimpin untuk tampil lebih baik dengan tingkat kesadaran yang lebih tinggi. Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan diberdayakan dan merasa terdorong dan berdedikasi untuk membantu dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Begitu juga dengan kepemimpinan transaksional yang dibuat berdasarkan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pengikut dirangsang dengan imbalan dalam hubungan berbasis pertukaran.

Para pemimpin akan menawarkan hadiah berdasarkan apa yang dibahas dalam kontrak formal karyawan. Hubungan berakhir sebagaimana dinyatakan dalam ketentuan kontrak atau akan batal jika imbalan yang dijanjikan tertunda atau tidak tercapai. Kepemimpinan diidentifikasi sebagai subjek penting dalam bidang perilaku organisasi. Kepemimpinan memiliki efek paling dinamis selama interaksi individu dan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan manajemen untuk melaksanakan “upaya kolaborasi” bergantung pada kemampuan kepemimpinan. Pemimpin yang unggul tidak hanya menginspirasi potensi bawahan untuk meningkatkan efisiensi tetapi juga memenuhi persyaratan mereka dalam proses pencapaian tujuan organisasi (Ausat et al., 2022).

### **Pengetahuan kewirausahaan terhadap *Business performance***

Pengetahuan kewirausahaan diperoleh dan ditingkatkan melalui keterlibatan wirausahawan yang dilakukan dalam kegiatan kewirausahaan. Saat sebuah perusahaan terus memberikan dukungan terhadap karyawan dan memberikan pendidikan kewirausahaan terhadap karyawan, maka karyawan akan mengetahui dan memiliki sikap yang diperlukan untuk bertindak dan mengembangkan bisnis. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.

Kinerja organisasi dan perkembangannya dapat ditingkatkan jika pegawai memiliki pengetahuan yang baik, maka pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal tersebut masih belum efektif karena masih belum adanya *knowledge management* yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, *knowledge management* dalam organisasi dapat berguna sebagai keadaan yang menciptakan, memperoleh, mentransfer, dan mengarah pada penggunaan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

*Knowledge management* sebagai bagian dari kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau lembaga untuk mengidentifikasi, membuat, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan yang akan digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya berkaitan dengan tujuan organisasi dan ditujukan untuk mencapai hasil tertentu dalam hal ini kinerja (Meylananda et al., 2021). Pengetahuan diakui sebagai *asset* penting organisasi. Paradigma terbaru adalah bahwa pengetahuan sebagai kekuatan.

Dalam ekonomi modern, organisasi yang memanfaatkan pengetahuan adalah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini diwujudkan melalui pemanfaatan penuh informasi dan data yang dipadukan dengan pemanfaatan keterampilan, ide, komitmen dan motivasi karyawan (Irawan, 2020). Widjaja et al. (2022) mengemukakan pengetahuan kewirausahaan berbanding lurus dengan berhasilnya suatu usaha, dalam arti semakin tinggi seorang pemilik usaha memiliki pengetahuan kewirausahaan

maka semakin tinggi pula peluang pemilik usaha tersebut dalam mencapai keberhasilan dalam menjalankan usahanya.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengajak, mengarahkan, merencanakan dan menyusun strategi, memberikan motivasi, mengkoordinasikan dan menggerakkan para staf/karyawan di bawahnya untuk saling bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi (Muafi et al., 2019). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Paudel (2019), terdapat 2 jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Keduanya memiliki keterkaitan dengan *business performance*. Pemimpin transformasional membentuk visi yang menginspirasi dan memotivasi audiens sasaran.

Pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan pengikut dan pemimpin untuk tampil lebih baik dengan tingkat kesadaran yang lebih tinggi. Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan diberdayakan dan merasa terdorong dan berdedikasi untuk membantu dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Begitu juga dengan kepemimpinan transaksional yang dibuat berdasarkan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pengikut dirangsang dengan imbalan dalam hubungan berbasis pertukaran. Saat gaya kepemimpinan tersebut dijalankan dengan baik, karyawan akan merasa senang dan akan melaksanakan pekerjaan secara maksimal dan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk variabel pengetahuan, pengetahuan dapat didefinisikan sebagai proses rumit yang untuk membuat penilaian yang berharga sesuai dengan pengalaman membutuhkan manusia. Karena pengalaman dan persepsi masa lalu ini, seseorang mungkin telah menetapkan dan merumuskan aturan, yang dapat digunakan untuk situasi yang sama dengan keandalan yang tinggi (Fallatah, 2022).

Kinerja organisasi dan perkembangannya dapat ditingkatkan jika pegawai memiliki pengetahuan yang baik, maka pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal tersebut masih belum efektif karena masih belum adanya *knowledge management* yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, *knowledge management* dalam organisasi dapat berguna sebagai keadaan yang menciptakan, memperoleh, mentransfer, dan mengarah pada penggunaan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Knowledge management* sebagai bagian dari kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau lembaga untuk mengidentifikasi, membuat, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan yang akan digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya berkaitan dengan tujuan organisasi dan ditujukan untuk mencapai hasil tertentu dalam hal ini kinerja (Meylananda et al., 2021).

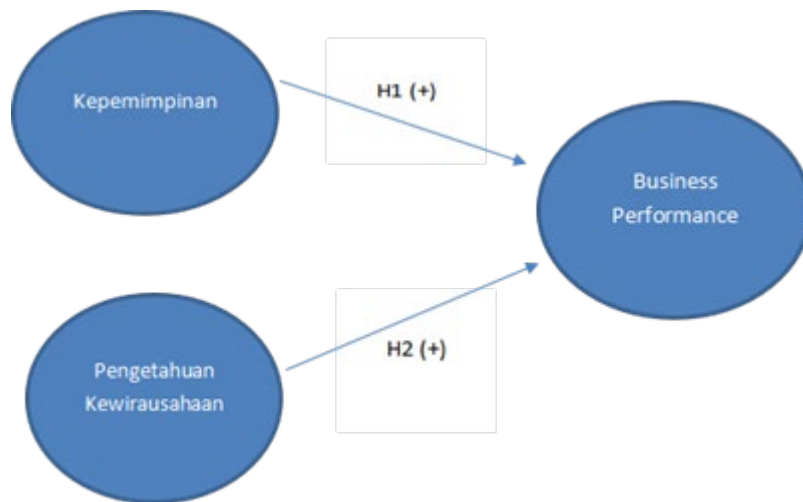
Pengetahuan diakui sebagai aset penting organisasi. Paradigma terbaru adalah bahwa pengetahuan sebagai kekuatan. Dalam ekonomi modern, organisasi yang memanfaatkan pengetahuan adalah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini diwujudkan melalui pemanfaatan penuh informasi dan data yang dipadukan dengan pemanfaatan keterampilan, ide, komitmen dan motivasi karyawan. Dari penjelasan di atas, maka hipotesis untuk penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance* UMKM Perdagangan di Belitung Timur.

H<sub>2</sub>: Pengetahuan kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance* UMKM Perdagangan di Belitung Timur.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti digambarkan di bawah ini:





Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### METODE PENELITIAN

Jenis riset yang digunakan adalah pengujian hipotesis atau *testing hypothesis*. Jenis penelitian ini adalah penelitian pengujian hipotesis (*hypothesis testing*). *Hypothesis testing* adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis dan umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel (Kothari & Garg, 2014). Sedangkan jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif. Jenis penelitian kuantitatif adalah suatu metode *discovery* dikarenakan dalam penggunaan metode kuantitatif kita dapat menghasilkan dan pengembangan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi. Dimensi waktu penelitian yang digunakan adalah *cross sectional*.

Menurut Kothari dan Garg (2014), penelitian *cross-sectional* merupakan salah satu desain penelitian atau bisa pula dilihat sebagai salah satu metodologi penelitian sosial dengan melibatkan lebih dari satu kasus dalam sekali olah dan juga melibatkan beberapa variabel untuk melihat pola hubungannya. Untuk menghitung jumlah sampel, dalam penelitian ini akan menggunakan rumus Hair (2010) dengan rumus: Jumlah sampel minimal = 5 x jumlah indikator. Dengan jumlah indikator dalam penelitian ini berjumlah 12 item, maka jumlah minimal sampel yang harus didapatkan adalah 5 x 12 = 60. Sehingga jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 60 UMKM di industri perdagangan di Belitung Timur.

Variabel Operasional dan pengukuran yang digunakan adalah:

Variabel	Indikator	Kode	Skala
Kepemimpinan (Paudel, 2019)	1. Membentuk tantangan	KP1	Interval
	2. Menghindari ketidakpastian	KP2	
	3. Tujuan yang jelas	KP3	
	4. Membentuk komitmen	KP4	
	5. Menentukan batas	KP5	
Pengetahuan Kewirausahaan (Puryantini, 2017)	1. Pengaturan pengetahuan	PK1	Interval
	2. Pemanfaatan pengetahuan	PK2	
	3. Pembagian pengetahuan	PK3	
Kinerja bisnis (Puryantini, 2017)	1. Perspektif non-finansial	BP1	Interval
	2. Perspektif konsumen	BP2	
	3. Perspektif kegiatan operasional	BP3	
		BP4	

	4. Perspektif pembelajaran dan peningkatan		
--	--	--	--

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### R-Square

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur tingkat perubahan variabel independen (X) yaitu kepemimpinan dan pengetahuan terhadap variabel terikat (Y) *business performance*. Berikut ini hasil dari pengujian koefisien determinasi.

**Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Variabel	R Square	Adjusted R-Square
<i>Business performance</i>	0.657	0.647

Sumber: Data diolah SmartPLS 3.3.2

Berdasarkan dari hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada tabel 1, maka nilai *R-square* variabel yaitu kepemimpinan dan pengetahuan kewirausahaan terhadap *business performance* = 0.657 yang berarti besar kontribusi kepemimpinan dan pengetahuan kewirausahaan dalam mengubah nilai *business performance* = 65.7% sedangkan terdapat 34.3% sisanya dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hubungan pengaruh variabel bebas terhadap variabel yang lainnya dengan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 3.3.2 bagian *original sample*, *t statistic* serta *p values*. Berikut ini adalah hasil dari uji hipotesis (*path coefficient*).

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis**

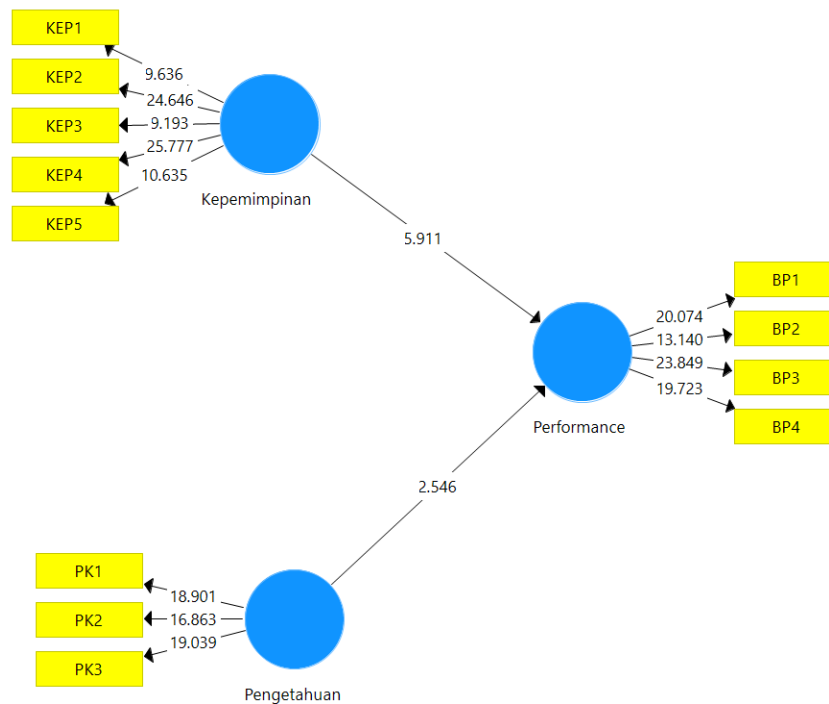
Konstruk Jalur	Original Sampel	T Statistics	P Values
Kepemimpinan -> <i>Performance</i>	0.566	5.911	0.000
Pengetahuan -> <i>Performance</i>	0.270	2.546	0.011

Sumber: Data diolah SmartPLS 3.3.2

Hasil uji hipotesis dapat dikatakan signifikan apabila nilai *T Statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 2 di atas maka disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil pengujian variabel kepemimpinan terhadap variabel *business performance* bahwa  $H_1$  didukung dan berpengaruh karena kepemimpinan memiliki nilai *t statistic* sebesar 5.911 di mana lebih tinggi dari 1,96 dan nilai *p values* lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.000. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *business performance*.

Berdasarkan hasil pengujian variabel pengetahuan kewirausahaan terhadap variabel *business performance* bahwa  $H_2$  didukung dan berpengaruh karena pengetahuan kewirausahaan memiliki nilai *t statistic* sebesar 2.546 di mana lebih tinggi dari 1,96 dan nilai *p values* lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.011. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengetahuan kewirausahaan berpengaruh terhadap *business performance*.



**Gambar 2. Hasil Bootstrapping**  
Sumber: Data diolah SmartPLS 3.3.2

## Diskusi

Diskusi hasil uji hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* dapat dijabarkan sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance* UMKM Perdagangan di Belitung Timur.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengajak, mengarahkan, merencanakan dan menyusun strategi, memberikan motivasi, mengoordinasikan dan menggerakkan para staf/karyawan di bawahnya untuk saling bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi (Muafi et al., 2019). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Paudel (2019), terdapat 2 jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Keduanya memiliki keterkaitan dengan *business performance*. Pemimpin transformasional membentuk visi yang menginspirasi dan memotivasi audiens sasaran. Pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan pengikut dan pemimpin untuk tampil lebih baik dengan tingkat kesadaran yang lebih tinggi.

Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan diberdayakan dan merasa terdorong dan berdedikasi untuk membantu dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Begitu juga dengan kepemimpinan transaksional yang dibuat berdasarkan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pengikut dirangsang dengan imbalan dalam hubungan berbasis pertukaran. Para pemimpin akan menawarkan hadiah berdasarkan apa yang dibahas dalam kontrak formal karyawan. Hubungan berakhir sebagaimana dinyatakan dalam ketentuan kontrak atau akan batal jika imbalan yang dijanjikan tertunda atau tidak tercapai.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Khuong & Nguyen (2022), saat seorang pemilik bisnis memiliki gaya kepemimpinan yang baik, mereka akan mampu untuk mengarahkan bisnis ke arah yang benar dan mampu mengkomunikasikan visi yang

diharapkan juga. Hal ini membuat kepemimpinan yang baik dari pemimpin akan meningkatkan kinerja perusahaan.

H<sub>2</sub>: Pengetahuan kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance* UMKM Perdagangan di Belitung Timur.

Pengetahuan dapat didefinisikan sebagai proses rumit yang untuk membuat penilaian yang berharga sesuai dengan pengalaman membutuhkan manusia. Karena pengalaman dan persepsi masa lalu ini, seseorang mungkin telah menetapkan dan merumuskan aturan, yang dapat digunakan untuk situasi yang sama dengan keandalan yang tinggi (Fallatah, 2022). Pengetahuan kewirausahaan diperoleh dan ditingkatkan melalui keterlibatan wirausahawan yang dilakukan dalam kegiatan kewirausahaan. Saat sebuah perusahaan terus memberikan dukungan terhadap karyawan dan memberikan pendidikan kewirausahaan terhadap karyawan, maka karyawan akan mengetahui dan memiliki sikap yang diperlukan untuk bertindak dan mengembangkan bisnis. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.

Kinerja organisasi dan perkembangannya dapat ditingkatkan jika pegawai memiliki pengetahuan yang baik, maka pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal tersebut masih belum efektif karena masih belum adanya *knowledge management* yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, *knowledge management* dalam organisasi dapat berguna sebagai keadaan yang menciptakan, memperoleh, mentransfer, dan mengarah pada penggunaan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Knowledge management* sebagai bagian dari kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau lembaga untuk mengidentifikasi, membuat, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan yang akan digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi.

Kegiatan ini biasanya berkaitan dengan tujuan organisasi dan ditujukan untuk mencapai hasil tertentu dalam hal ini kinerja (Meylananda et al., 2021). Pengetahuan diakui sebagai aset penting organisasi. Paradigma terbaru adalah bahwa pengetahuan sebagai kekuatan. Dalam ekonomi modern, organisasi yang memanfaatkan pengetahuan adalah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini diwujudkan melalui pemanfaatan penuh informasi dan data yang dipadukan dengan pemanfaatan keterampilan, ide, komitmen dan motivasi karyawan (Irawan, 2020).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian maka implikasi manajerial pada penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance* serta pengetahuan kewirausahaan juga berpengaruh positif signifikan terhadap *business performance* UMKM Perdagangan di Belitung Timur. Implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah adanya keterkaitan antara *Opportunity based Entrepreneurship theory* dengan penelitian hasil ini adalah di mana perusahaan akan selalu mau melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan dua variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan dan pengetahuan sebagai modal untuk melakukan perubahan agar kinerja bisa terus maksimal.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi sisi akademis maupun praktis yang berkaitan secara langsung dengan topik penelitian, namun penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan yang ada. Keterbatasan yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini hanya difokuskan pada industri perdagangan sehingga belum mampu merepresentasikan UMKM secara keseluruhan di Belitung Timur.

- b. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas untuk menjelaskan variabel terikat yaitu kinerja bisnis (*business performance*), namun masih banyak variabel bebas lain yang mungkin berkontribusi terhadap kinerja bisnis (*business performance*) seperti literasi keuangan, *locus of control*, dan inovasi.
- c. Penelitian ini hanya menggunakan 74 responden dari Belitung Timur sehingga tidak cukup untuk merepresentasikan kinerja bisnis di industry perdagangan dari seluruh industri di Indonesia.

## REFERENSI

- Agustine, M. T., & Edalmen. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(1), 62–70. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i1.7425>
- Ahmadi. (2022, September 19). *Belitung Timur tingkatkan kemampuan bisnis pelaku UMKM*. Antara Babel. <https://babel.antaraneews.com/berita/301865/belitung-timur-tingkatkan-kemampuan-bisnis-pelaku-umkm>
- Andonov, A., Dimitrov, G. P., & Totev, V. (2021). Impact of e-commerce on business performance. *TEM Journal*, 10(4), 1558–1564. <https://doi.org/10.18421/TEM104-09>
- Ausat, A. M. A., Suherlan., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Drucker, P. F. (1985). *Inovasi dan kewiraswastaan: Praktek dan dasar-dasar*. Erlangga.
- Fallatah, M. I. (2022). Tackling the pandemic: A knowledge management perspective. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 13(5), 1–11. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2022.88>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Irawan, A. (2020). Challenges and opportunities for small and medium enterprises in Eastern Indonesia in facing the COVID-19 pandemic and the new normal era. *The International Journal of Applied Business*, 4(2), 79–89. <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I2.2020.79-89>
- Khuong, N. M., & Nguyen, V. T. (2022). The influence of entrepreneurial ecosystems on entrepreneurs' perceptions and business success. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(2), 198–222. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.67416>
- Kothari, C. R., & Garg, G. (2014). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Kurtoglu, M., Karabacak, K., Kaya, E., Ulusoy, K. G., Seyrek, M., & Demirkilic, U. (2015). Effect of taurine on contractions of human internal mammary artery: A potassium channels opening action. *Journal Europe Review for Medical and Pharamocological Sciences*, 19(8), 1498–1504. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25967726/>

- Limanseto, H. (2022, October 1). *Perkembangan UMKM sebagai critical engine perekonomian nasional terus mendapatkan dukungan pemerintah*. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapatkan-dukungan-pemerintah>
- Manampiring, C. T., Massie, J. D. D., & Worang, F. G. (2020). The influence of entrepreneurial knowledge, education, and skill on small medium enterprises performance in Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(3), 212–221. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/29873>
- Meylananda, S., Sarkum, S., & Halim, A. (2021). Analysis market orientation and knowledge management to improve innovation and business performance. *Budapest International Research and Critics Institute: Humanities*, 4(3), 4241–4255. <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/2198>
- Muafi., Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., Qadri, Z. M. E., & Harjito, D. A. (2019). Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515–1535. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>
- Nurhayati. (2022, October 28). *UMKM Belitung Timur tumbuh pesat pasca pandemi Covid-19, Disnakerkop-UMKM geber event dan pelatihan*. Posbelitung.co. <https://belitung.tribunnews.com/2022/10/28/umkm-belitung-timur-tumbuh-pesat-pasca-pandemi-covid-19-disnakerkop-umkm-geber-event-dan-pelatihan>
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance: Effect of organizational innovation and environmental dynamism. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 348–369. <http://dx.doi.org/10.1108/SAJBS-11-2018-0136>
- Puryantini, N., Arfati, R., & Tjahjadi, B. (2017). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja organisasi dimediasi inovasi di organisasi penelitian pemerintah. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 2(2). <http://dx.doi.org/10.20473/baki.v2i2.5325>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue: Corporate Entrepreneurship), 17–27. <https://www.jstor.org/stable/2486667>
- Ward, D. J. (2017). *Leadership and change in public sector organizations*. Routledge.
- Widjaja, O. H., Budiono, H., & Olivia, G. (2022). Pengaruh pengetahuan kewirausahaan, karakteristik kewirausahaan serta motivasi pada keberhasilan usaha kota Pontianak. *Prosiding Seri Seminar Nasional*, 2(1), 199–208. <https://doi.org/10.24912/pserina.v2i1.18531>

## **PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN JOB SATISFACTION TERHADAP INTENTION TO STAY DENGAN JOB ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIASI PADA KARYAWAN PT XYZ**

Langisa Heren<sup>1)</sup>, Daniel Ong Kim Kui<sup>2)\*</sup>

<sup>1)</sup> Bank Negara Indonesia, Jakarta, Indonesia

<sup>2)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia

e-mail: daniel.ong @uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *intention to stay* dengan *job engagement* sebagai mediasi pada Karyawan PT XYZ. Tingginya rasa *intention to stay* pada karyawan PT XYZ untuk tetap melakukan tanggung jawabnya sebagai karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *transformational leadership*, *job satisfaction* dan *job engagement*. Penelitian dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif, dengan teknik *judgment sampling* di mana responden harus memenuhi syarat yang telah ditentukan sebagai responden penelitian. Responden dalam penelitian ini berjumlah 130 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 1–5. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dan dilakukan pengolahan menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan *Software SmartPLS 4.0* Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job engagement*, *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job engagement*, *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *intention to stay* yang dimediasi oleh *job engagement*, dan *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *intention to stay* yang dimediasi oleh *job engagement*. Penelitian ini memiliki manfaat bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan *transformational leadership*, *job satisfaction*, dan *job engagement* guna meningkatkan rasa *intention to stay* pada karyawan, serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

**Kata Kunci:** *Transformational Leadership; Job Satisfaction; Job Engagement; Intention to Stay*

### **ABSTRACT**

*This research was conducted to determine the role of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Intention to Stay with Job Engagement as Mediation for PT XYZ Employees. The high sense of intention to stay for PT XYZ employees to carry out their responsibilities as employees is influenced by the transformational leadership style, job satisfaction and job engagement. The research was carried out using quantitative research methods, with a judgment sampling technique in which respondents had to meet predetermined requirements as research respondents. Respondents in this study amounted to 130 respondents. The data collection technique uses a research instrument in the form of a questionnaire with a Likert scale of 1–5. The data obtained was then analyzed and processed using the Structural Equation Model (SEM) technique with SmartPLS 4.0 Software. Based on the research conducted, it can be concluded that transformational leadership has a positive effect on job engagement, job satisfaction has a positive effect on job engagement, transformational leadership has a positive effect on intention to stay mediated by job engagement, and job satisfaction has a positive effect on intention to stay mediated by job engagement. This research has benefits for companies in being able to maintain and improve transformational leadership, job satisfaction, and job engagement in order to increase employees' intention to stay, as well as become a reference for further research.*

**Keywords:** *Transformational Leadership; Job Satisfaction; Job Engagement; Intention to Stay*

## PENDAHULUAN

Kegiatan operasional perusahaan tentu membutuhkan sumber daya manusia yang berkompoten dan berkualitas. Di era globalisasi saat ini, terlihat jelas bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting di dalam perusahaan, terutama untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material atau non-finansial di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan kualitas organisasi (Nawawi, 2006).

Karyawan yang memiliki keunggulan dalam bekerja tentu akan dipertahankan eksistensinya oleh perusahaan, kualitas karyawan menjadi salah satu keunggulan kompetitif perusahaan yang akan membantu meningkatkan tujuan perusahaan (Kemie & Purba, 2019). Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi dan konsisten dalam menjalankan pekerjaannya, tetapi hal ini tidak selalu dapat diperoleh jalan yang mulus melainkan terdapat beberapa karyawan yang memiliki ketidakpuasan dalam bekerja dan berakhir memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Dengan adanya karyawan yang mengundurkan diri, tentu merupakan hal yang amat berat bagi perusahaan untuk merelakan salah satu aset pergi meninggalkan perusahaan dan menjadi masalah serius yang membutuhkan penanganan karena akan berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan.

Karyawan yang memilih untuk meninggalkan perusahaan sebagian besar tentu memiliki beberapa faktor penyebab begitu pula dengan karyawan yang memilih untuk tetap tinggal di perusahaan tempat mereka bekerja terdapat beberapa faktor, seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, keterikatan kerja, pengembangan karir, budaya organisasi, gaji atau upah, dan karakteristik pekerja (Kriswanta et al., 2021).

Keinginan untuk tinggal atau *intention to stay* karyawan di dalam perusahaan berperan sangat penting untuk kelangsungan kegiatan perusahaan. Pada umumnya seorang karyawan memiliki *intention to stay* disebabkan oleh mereka yang memiliki tanggung jawab dan peran yang besar dalam pekerjaannya, serta hubungan dengan atasan dan rekan yang terjalin baik. *Intention to stay* merupakan sebuah nilai dari karyawan untuk tetap bertahan dalam sebuah organisasi (Ibrahim & Mubarak, 2016).

Salah satu faktor penyebab karyawan memiliki keinginan untuk tetap tinggal atau *intention to stay* adalah kepemimpinan, di mana gaya kepemimpinan dinilai sangat memengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kepemimpinan yang dinilai baik, yaitu kepemimpinan yang dapat mendengarkan dan memahami bawahannya, serta bertindak secara adil tentu akan membuat karyawan nyaman untuk melakukan pekerjaannya (Ghoniya, 2011). Gaya kepemimpinan *transformational leadership* dipercaya dapat membawa perubahan pada organisasi. Kepemimpinan terbagi menjadi dua tipe, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Meskipun terbagi menjadi dua, kepemimpinan tetap bergantung pada standar nilai, perilaku, dan moral dari individu sang pemimpin (Bass, 1990). Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan *transformational leadership*, dapat menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja kepada karyawan yang akan menumbuhkan keterikatan kerja atau *job engagement* pada karyawan (Bhramantyo & Sawitri, 2021).

Salah satu hal penting bagi individu dalam bekerja yaitu *job engagement* atau keterikatan kerja, di mana dapat memberikan manfaat bagi karyawan untuk dapat menjadi lebih baik, mengurangi *turn over* serta mencegah terjadinya *burn out*. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja atau *job engagement* akan merasakan keadaan yang akan melibatkan konsentrasi penuh dalam melakukan pekerjaan yang tidak menyadari waktu cepat berlalu (Hakanen & Schaufeli, 2012). Dengan adanya *job engagement* yang tinggi maka karyawan



akan memiliki kinerja yang baik, karyawan akan merasakan dan mengalami emosi positif seperti gembira, semangat dan antusias dalam melakukan pekerjaannya.

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan faktor lain yang dapat mendorong kepuasan kerja atau *job engagement* yang dimiliki oleh masing-masing individu karyawan pada perusahaan, hal ini dapat menilai apakah seorang karyawan memiliki ketertarikan yang tinggi dalam bekerja atau justru sebaliknya. Masalah penelitian ini bagi seorang karyawan *job satisfaction* akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam melakukan pekerjaan, sedangkan bagi perusahaan *job satisfaction* bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas serta perbaikan tingkah laku karyawan (Suwatno & Donni, 2011). *Job satisfaction* merupakan sebuah hasil dari sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan emosi, keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan cara bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka (Hani Handoko, 2011). Jika terdapat karyawan yang memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan, tentu perusahaan berusaha meyakinkan karyawannya untuk tetap tinggal, kondisi yang sama juga terjadi di PT XYZ dalam hal perusahaan berusaha untuk tetap meyakinkan karyawannya untuk tetap bisa bekerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Transformational Leadership dan Job Engagement**

*Transformational leadership* memiliki peran dalam memberikan inspirasi kepada karyawan guna untuk mencapai tujuan perusahaan juga memenuhi kebutuhan serta kesejahteraan diri karyawan. Jika seorang karyawan merasa diperhatikan oleh pemimpin, maka akan merasakan ikatan pekerjaannya. *Job engagement* merupakan hubungan antara karyawan dengan perusahaan, di mana jika seorang karyawan sudah memiliki *job engagement* maka akan melakukan pekerjaannya dengan benar. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Bhramantyo & Sawitri, 2021) yang menghasilkan temuan adanya hubungan positif *transformational leadership* dengan *job engagement*, semakin tinggi gaya *transformational leadership* seorang pemimpin, maka semakin tinggi *job engagement* karyawan. Faktor yang memengaruhi *job engagement*, yaitu lingkungan kerja, keamanan, gaji, dan jenjang karir dalam bekerja. Terkait dengan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis:

H1: *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *job engagement*.

### **Job Satisfaction dan Job Engagement**

*Job satisfaction* merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi keterikatan karyawan atau *employee engagement*. *Job satisfaction* adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2017). Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menghasilkan temuan adanya hubungan positif *job satisfaction* dengan *job engagement*, *job engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh *job satisfaction* saja melainkan terdapat beberapa faktor lain yang dapat menjadi pemicu *job engagement* pada karyawan, seperti komunikasi, kesehatan, kepemimpinan, dan keamanan. Semakin tinggi tingkat *job satisfaction*, maka semakin tinggi juga keterikatan kerja karyawan (Elvani, 2019). Terkait dengan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis:

H2: *Job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *job engagement*.

### **Transformational Leadership dan Intention to Stay melalui Job Engagement**

Pemimpin harus mampu menciptakan kondisi perusahaan yang nyaman sehingga akan memengaruhi perilaku karyawan. Karyawan yang nyaman berada di perusahaan tidak akan memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan (Kemie & Purba, 2019). Karyawan yang

memiliki keterikatan dengan pekerjaan atau perusahaan dan merasa diperhatikan oleh pimpinannya akan memiliki niat kuat untuk bertahan di perusahaan (Fauzia & Marwansyah, 2020; Kemie & Purba, 2019). Terkait dengan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis:

H3: *Transformational leadership* melalui *job engagement* berpengaruh terhadap *intention to stay*.

### **Job Satisfaction dan Intention to Stay melalui Job Engagement**

Karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya tetap tinggal di perusahaan. Hal ini berarti bahwa karyawan akan tetap bekerja di perusahaan walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain. Adanya keterikatan akan menimbulkan gairah kerja, bersedia mengorbankan lebih banyak tenaga-waktu demi pekerjaannya, dan lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaan (Sari et al., 2020). Semakin tinggi tingkat *work engagement* karyawan maka semakin rendah tingkat intensi keluar (Rachmatan & Kubatini, 2018), rendahnya tingkat intensi untuk keluar menunjukkan *intention to stay* di dalam perusahaan tinggi. Terkait dengan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan hipotesis:

H4: *Job satisfaction* melalui *job engagement* berpengaruh terhadap *intention to stay*.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini menggunakan desain kuantitatif, karena terdapat sebab dan akibat antara pengaruh satu variabel dengan variabel yang lainnya yang berkaitan dengan suatu fenomena. Pendekatan yang digunakan yaitu metode survei dengan menggunakan kuesioner. Desain kuantitatif dapat diukur dengan menggunakan *software* pengolah data yang mana akan memberikan hasil hubungan pengaruh atau tidak berpengaruh antar variabel.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang terdiri dari manusia, hewan, gejala-gejala, benda-benda, tumbuh-tumbuhan, peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian (Hadari Nawawi, 2012). Dalam hal ini populasi yang akan menjadi subjek penelitian yaitu karyawan yang bekerja di PT XYZ.

Sampel merupakan suatu bagian dari keseluruhan dan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi, bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2018).

### **Objek Penelitian**

Objek pada penelitian ini adalah *Intention to Stay* karyawan yang bekerja di PT XYZ yang memiliki *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction*, *Job Engagement* yang baik.

### **Unit Analisis**

Untuk mendukung penelitian ini, maka sebagai unit analisisnya adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT XYZ baik laki-laki maupun perempuan berusia 22 tahun sampai dengan 53 tahun. Alasan peneliti memilih unit analisis tersebut adalah untuk dapat mengetahui sejauh mana pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi *Intention to Stay* terhadap seluruh karyawan di PT XYZ tanpa membatasi unit kerja yang dapat berpartisipasi, hal tersebut dikarenakan setiap karyawan di unit kerja manapun memiliki *Intention to Stay* masing-masing yang dapat memberikan pengaruh terhadap satu sama lain.

## Instrumen Penelitian

Tahap penelitian selanjutnya yaitu menentukan instrumen penelitian yaitu melalui definisi operasional guna mengukur suatu penelitian yang terdiri dari 3 (tiga) variabel independen yaitu *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction*, *Job Engagement*, serta satu variabel dependen yakni *Intention to Stay*. Berikut akan dijelaskan mengenai indikator pengukuran berupa *item* pernyataan/pertanyaan setiap variabel. Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini menggunakan skala *Likert* 5 pilihan dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Indikator pengukuran untuk variabel-variabel di atas adalah:

*Transformation Leadership* (Praborini et al., 2021):

- (1) Menanamkan rasa bangga
- (2) Memberikan perhatian (*respect*) dan kepercayaan (*trust*)
- (3) Mengkomunikasikan harapan
- (4) Mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana
- (5) Menghargai ide-ide bawahan
- (6) Melakukan pemecahan masalah secara cermat
- (7) Memberikan perhatian pada pribadi
- (8) Memberi nasehat dan pengarahan

*Job Satisfaction* (Praborini et al., 2021):

- (1) Senang dengan gaji yang diterima
- (2) Senang memiliki kesempatan mengerjakan pekerjaan dengan cara sendiri
- (3) Senang adanya peluang belajar keterampilan baru
- (4) Senang berhubungan dengan rekan kerja
- (5) Senang dengan cara pemimpin menangani bawahannya

*Job Engagement* (Praborini et al., 2021):

- (1) Memandang pekerjaan sebagai bagian hidup
- (2) Tidak dapat melepaskan diri dari pekerjaan
- (3) Antusias menerima tugas
- (4) Pekerjaan memberikan inspirasi
- (5) Pekerjaan terasa menantang
- (6) Waktu terasa cepat berlalu ketika bekerja

*Intention to Stay* (Praborini et al., 2021):

- (1) Tidak pernah berniat/berpikir untuk berhenti
- (2) Tidak pernah memikirkan untuk pindah bekerja pada perusahaan lain
- (3) Tidak akan meninggalkan perusahaan
- (4) Merasa rugi jika berhenti dari pekerjaan saat ini

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Pada kategori usia, data responden mayoritas berusia 22–35 tahun dengan persentase 76,5%. Kemudian, dengan karyawan rentang usia 35–45 tahun yang memiliki persentase 21,7%, 45–53 tahun 1,2%, dan >53 tahun 0,6%. Data tersebut menggambarkan bahwa mayoritas karyawan dengan rentang usia 22–35 tahun yang merupakan usia dewasa awal.

Pada kategori jenis kelamin, data responden yangimbang antara karyawan perempuan dengan karyawan laki-laki, masing-masing memiliki persentase yang sama yaitu 50%. Data

tersebut menggambarkan bahwa tidak ada perbedaan *gender* dalam melakukan pekerjaan antara karyawan perempuan dengan karyawan laki-laki di PT XYZ.

Pada kategori pendidikan terakhir data responden terbanyak memiliki latar belakang pendidikan D4/Sarjana dengan persentase 66,9%. Berbeda dengan latar belakang pendidikan SMA dengan persentase 2,4%, D1-D3 dengan persentase 24,7%, dan Pascasarjana 6,0%. Data tersebut menggambarkan bahwa karyawan PT XYZ didominasi oleh lulusan pendidikan D4/Sarjana.

Pada kategori lama bekerja, data responden didominasi oleh karyawan yang sudah bekerja selama 1–5 tahun dengan persentase 64,5%. Berbeda dengan karyawan yang sudah bekerja selama 5–15 tahun dengan persentase 24,1%, 15–25 tahun sebesar 9,6%, dan >25 tahun sebesar 1,8%. Data tersebut menggambarkan bahwa karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja selama 1 (satu) tahun telah dapat beradaptasi dan menilai lingkungan bekerjanya dengan baik melalui kuesioner penelitian ini.

Pada kategori status kepegawaian data responden terbanyak berada pada karyawan tetap dengan persentase 61,0% sedangkan karyawan kontrak sebesar 39,0%. Data tersebut menggambarkan bahwa dalam pengisian kuesioner penelitian ini didominasi oleh karyawan tetap, sesuai dengan perbandingan jumlah keseluruhan karyawan pada PT XYZ.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam uji validitas pengukuran *average variance extracted* atau AVE yang digunakan untuk melihat nilai dari masing-masing variabel yang dapat dikatakan valid jika nilai AVE >0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Setelah uji validitas selesai dilakukan dan telah memenuhi nilai yang ditentukan, maka indikator dapat dikatakan memenuhi syarat untuk dijadikan alat ukur bagi masing-masing variabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan analisis *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Untuk memenuhi syarat analisis yang baik, maka harus memiliki nilai yang >0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
<i>Intention To Stay</i>	0,857	0,863	0,904
<i>Job Engagement</i>	0,845	0,847	0,886
<i>Job Satisfaction</i>	0,800	0,806	0,862
<i>Transformation Leadership</i>	0,906	0,909	0,924

### Uji HTMT

Pengujian nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). HTMT merupakan metode alternatif yang menggunakan *multitrait-multimethod matrix* sebagai pengukuran. Nilai HTMT berada diambang batas 0,85; 0,9 dan 1 untuk dapat dipastikan validitas diskriminan antara dua variabel reflektif (Hanseler et al., 2015).

**Tabel 2. HTMT**

	<i>IS</i>	<i>JE</i>	<i>JS</i>	<i>TL</i>
<i>IS</i>	-	-	-	-
<i>JE</i>	0,732	-	-	-
<i>JS</i>	0,729	0,651	-	-
<i>TL</i>	0,733	0,707	0,716	-

**Uji R Square**

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2005). Jika nilai  $R^2$  menunjukkan angka 0,75 maka dapat dikatakan bahwa model yang telah dibentuk bersifat kuat. Berbeda jika nilai  $R^2$  menunjukkan angka 0,50 maka disimpulkan bahwa model yang telah dibentuk bersifat sedang, dan jika nilai  $R^2$  menunjukkan angka 0,25 dapat disimpulkan bahwa model yang telah dibentuk bersifat lemah.

**Tabel 3. Koefisien Determinan**

Variabel	$R^2$
<i>Intention To Stay</i>	0,546
<i>Job Engagement</i>	0,428

**Uji Hipotesa dan Pembahasan**

Analisis pengujian hipotesis dilakukan dengan analysis t-statistic menggunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi smartPLS. Berikut tabel hasil uji hipotesis koefisien jalur, t statistic, p value dan kesimpulan uji hipotesis.

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

Variabel	<i>Path Coeff</i>	<i>t stat</i>	<i>P values</i>	Ket
<i>Job Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>	0,296	3,560	0,000	Diterima
<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>	0,268	2,738	0,003	Diterima
<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Job Engagement</i>	0,249	2,848	0,002	Diterima
<i>Transformation Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>	0,301	2,646	0,004	Diterima
<i>Transformation Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Job Engagement</i>	0,471	5,980	0,000	Diterima

### Hasil Pengujian Hipotesa 1

Perumusan H1 dalam penelitian ini diperoleh adanya pengaruh antara variabel *job engagement* terhadap variabel *intention to stay* yang dibuktikan dengan adanya pengaruh positif dari hasil *t-statistic* yang menunjukkan nilai  $>1,96$  yaitu 3,560 dan *p-value*  $<0,05$  yaitu 0,000.

### Hasil Pengujian Hipotesa 2

Perumusan H2 dalam penelitian ini diperoleh adanya pengaruh antara variabel *job satisfaction* terhadap variabel *intention to stay* yang dibuktikan dengan adanya pengaruh positif dari hasil *t-statistic* yang menunjukkan nilai  $>1,96$  yaitu 2,738 dan *p-value*  $<0,05$  yaitu 0,003.

### Hasil Pengujian Hipotesa 3

Perumusan H3 dalam penelitian ini diperoleh adanya pengaruh antara variabel *job satisfaction* terhadap variabel *job engagement* yang dibuktikan dengan adanya pengaruh positif dari hasil *t-statistic* yang menunjukkan nilai  $>1,96$  yaitu 2,848 dan *p-value*  $<0,05$  yaitu 0,002.

### Hasil Pengujian Hipotesa 4

Perumusan H4 dalam penelitian ini diperoleh adanya pengaruh antara variabel *transformation leadership* terhadap variabel *intention to stay* yang dibuktikan dengan adanya pengaruh positif dari hasil *t-statistic* yang menunjukkan nilai  $>1,96$  yaitu 2,646 dan *p-value*  $<0,05$  yaitu 0,004.

### Hasil Pengujian Hipotesa 5

Perumusan H5 dalam penelitian ini diperoleh adanya pengaruh antara variabel *transformational leadership* terhadap variabel *job engagement* yang dibuktikan dengan adanya pengaruh positif dari hasil *t-statistic* yang menunjukkan nilai  $>1,96$  yaitu 5,980 dan *p-value*  $<0,05$  yaitu 0,000.

Hipotesis yang dibangun:

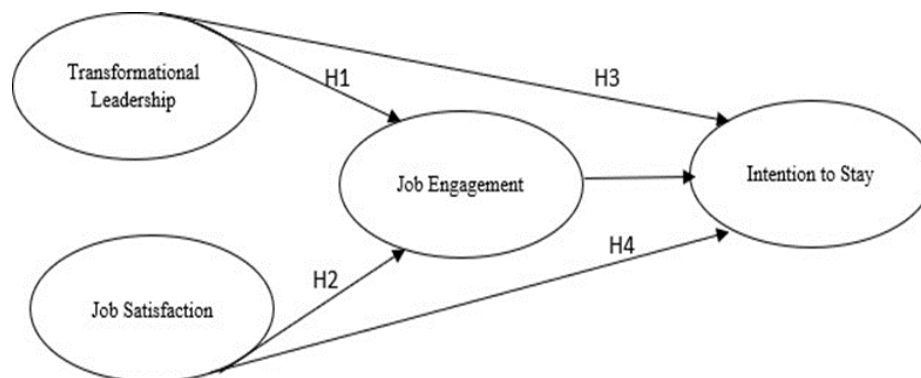
H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job engagement*.

H2: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job engagement*.

H3: *Transformational leadership* melalui *job engagement* berpengaruh positif terhadap *Intention to Stay*.

H4: *Job satisfaction* melalui *job engagement* berpengaruh positif terhadap *Intention to Stay*.

### Kerangka Konseptual



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber: Praborini et al. (2021)

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *job engagement* karyawan PT XYZ. Dengan ini diketahui bahwa semakin baik *transformational leadership* di PT XYZ, maka akan diikuti dengan peningkatan *job engagement* karyawan PT XYZ.
2. *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *job engagement* karyawan PT XYZ. Dengan ini diketahui bahwa semakin baik *job satisfaction* di PT XYZ, maka akan diikuti dengan peningkatan *intention to stay* karyawan PT XYZ.
3. Hubungan tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *intention to stay* yang dimediasi oleh *job engagement* memiliki hubungan positif pada karyawan PT XYZ. Dengan ini diketahui bahwa semakin baik pengaruh *transformational leadership* di PT XYZ, maka akan diikuti dengan peningkatan *intention to stay* dan *job engagement* pada karyawan PT XYZ.
4. Hubungan tidak langsung antara *job satisfaction* terhadap *intention to stay* yang dimediasi oleh *job engagement* memiliki pengaruh positif pada karyawan PT XYZ. Dengan ini diketahui bahwa semakin baik hubungan *job satisfaction* di PT XYZ, maka akan diikuti dengan peningkatan *intention to stay* dan *job engagement* pada karyawan PT XYZ.

### Saran

1. Melihat dari hasil penelitian ini, diharapkan PT XYZ dapat menerapkan gaya kepemimpinan *transformational leadership* kepada seluruh pemimpin yang menjabat agar dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan.
2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian terhadap beberapa bidang perusahaan, tidak terfokus pada satu bidang perusahaan saja.
3. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan jumlah responden yang digunakan dalam penelitian sehingga penelitian dapat memberikan hasil yang lebih beragam.
4. Diharapkan dapat menambahkan variabel penelitian lainnya yang dapat memengaruhi variabel *intention to stay* agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih luas.
5. Diharapkan dapat menggunakan referensi jurnal dan literatur yang lebih banyak lagi dalam melakukan penelitian.

## REFERENSI

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–32. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bhramantyo, G., & Sawitri, D. R. (2021). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu. *Jurnal Empati*, 10(1), 56–61. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/30421>
- Elvani, S. (2019). *Hubungan antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan Ramayana Tanjung Karang Bandar Lampung* [Thesis, UIN Raden Intan Lampung]. UIN Raden Intan Lampung Repository. <http://repository.radenintan.ac.id/7935/>

- Fauzia, N. K., & Marwansyah. (2020). Pengaruh employee engagement terhadap turnover intention studi kasus PT XYZ Bandung. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 6(1), 33–42. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v6i1.1873>
- Ghoniayah, N. (2011). Peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2). <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/2476>
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415–424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hani Handoko, T. (2011). *Manajemen personalisa & sumber daya manusia*. BPFE.
- Hanseler, J., Ringle, C., & Sarstedtd, M. (2015). A new criterion for assesing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Jorunal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ibrahim, M., & Mubarak, M. (2016). Budaya etika, niat untuk bertahan dalam organisasi dan kesesuaian individu dengan organisasi sebagai mediator (Studi pada PT Garuda Indonesia Medan). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akutansi*, 2(1), 1–19. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v2i1.278>
- Kemie, S., & Purba, S. (2019). Efek mediasi kepuasan kerja pada pengauh keterikatan kerja dan manajemen karir terhadap keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi (Studi terhadap para pengajar di akademi ATCKR). *Equilibrium Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 15(1), 177–194. <https://journal.uwks.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/581>
- Kriswanta, K., Mulyono, A., Iskandar, H., Haris Pratama, F., Wiji Astuti, D., & Aulia, A. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap niat untuk tinggal dengan keterikatan kerja sebagai intervening. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 37–46. <https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/master/article/view/135>
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. (2012). *Populasi dan sampel penelitian*. Detik Pendidikan.



<https://www.detikpendidikan.id/2019/04/pengertian-populasi-dan-sampel.html>

- Praborini, Y., Asaroni, T., Naim, M., & Febrian, Y. (2021). Peran kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap niat untuk tinggal denganketerikatan kerja sebagai mediasi. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(2), 99–112. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.185>
- Rachmatan, R., & Kubatini, S. (2018). Hubungan Antara Keterikatan Kerja dengan Intensi Keluar Kerja pada Karyawan Swalayan di Banda Aceh. *Jurnal Psikogenesis*, 6(1), 1–10. <https://academicjournal.yarsi.ac.id/index.php/Jurnal-Online-Psikogenesis/article/view/628>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Perilaku organisasi* (R. Saraswati, Trans). Salemba Empat.
- Sari, A. P., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap turnover intention karyawan (Studi kasus: Restoran). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 258–268. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.258>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suwatno, H., & Donni, J. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi publik danbisnis*. Alfabeta.

## KEADILAN ORGANISASIONAL, *TRUST*, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL BERPENGARUH TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT BOGA INTI

Teh Harianto<sup>1)</sup>, Yohana F. Cahya Palupi Meilani<sup>2)\*</sup>

<sup>1)</sup>Boga Group, Indonesia

<sup>2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia

e-mail: yohana.meilani@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)

### ABSTRAK

Berdasarkan wawancara dengan *Operational Director*, *Human Capital and Legal Director* dan *Finance and Accounting Director*, didapatkan konfirmasi beberapa *issue* yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* ini. Dalam kondisi *manpower planning* yang terbatas, setiap orang diperlukan untuk bekerja lebih dari biasanya, apakah itu di dalam cakupan pekerjaan dia sendiri, atau juga pekerjaan di unit lain. Keterlibatan dan partisipasi seluruh karyawan yang tidak sepenuhnya, terutama untuk program yang dilakukan oleh departemen berbeda. Hal ini menyebabkan program atau kebijakan yang dilakukan tidak maksimal. Keterlibatan dan partisipasi karyawan masih kurang, terutama program yang berkenaan dengan divisi yang berbeda. Penelitian ini menggunakan *multiple linear regression*, dengan rumus *Slovin*. Keterlibatan komitmen organisasi, keadilan organisasi dan *trust* sebagai faktor yang memengaruhi OCB tersebut. Hasilnya terlihat bahwa ketiga faktor di atas memegang peranan penting dalam terwujudnya OCB yang akan bermanfaat positif bagi tercapainya visi dan misi perusahaan.

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasional; *Trust*; Komitmen Organisasional; *Organizational Citizenship Behavior*

### ABSTRACT

Based on interviews with the *Operational Director*, *Human Capital and Legal Director* and *Finance and Accounting Director*, confirmation of several issues related to *organizational citizenship behavior (OCB)* was obtained. In conditions of limited *manpower planning*, everyone is required to work more than usual, whether it's within the scope of his own work, or also work in other units. Incomplete involvement and participation of all employees, especially for programs carried out by different departments. This causes the programs or policies implemented are not optimal. There is still a lack of employee involvement and participation, especially programs related to different divisions. This study uses *multiple linear regression*. Involvement of organizational commitment, organizational justice and trust as factors that influence the OCB. The results show that the three factors above play an important role in realizing OCB which will have positive benefits for achieving the company's vision and mission.

**Keywords:** *Organizational Justice*; *Trust*; *Organizational Commitment*; *Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

*Organizational citizenship behavior (OCB)* ialah sikap seseorang saat mencerminkan kedudukan pada organisasi yang bukan merupakan peran utamanya, peran ini diambil tanpa adanya harapan apapun yang kemudian dapat membawa organisasi ke arah efisiensi dalam bidang operasional dan organisasional. OCB pada perusahaan mampu memberikan bantuan dalam peningkatan kinerja tugas atau kinerja organisasional. *Organizational citizenship behavior* ialah kegiatan tulus dari seorang pekerja guna mengerjakan perintah maupun pekerjaan di luar tanggung jawab maupun kewajibannya (*extra mile*) (Putra & Sriathi, 2017, dalam Dwika & Andyani, 2020).

Dalam teori pertukaran sosial dikatakan yaitu perlakuan adil oleh organisasi yang dirasakan karyawan memiliki kepercayaan (*trust*) terhadap organisasinya dan juga memiliki komitmen yang tinggi, maka akan memunculkan tindakan *extra mile* yang diketahui sebagai *Organizational Citizenship Behavior* terhadap suatu organisasi dalam perusahaan (Lakshmi & Simarmata, 2015 dalam Dwika & Andyani, 2020). Komitmen yang terdapat pada seorang karyawan sangat berpengaruh pada pentingnya OCB pada lingkungan kerja untuk dibangun. Pendukung terbentuknya OCB pada 3 organisasi ialah komitmen karyawan. Gautam et al. (2004) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu faktor utama yang memiliki pengaruh terbentuknya OCB pada organisasi. Sena (2011) mengatakan bahwa unsur-unsur yang mendukung terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan disebabkan oleh sebagian motivasi, yakni perjanjian atas lembaga di mana adanya keinginan untuk memberikan partisipasi secara baik di organisasi serta bangga menjadi anggota pada organisasi tersebut.

Objek riset ini diadakan pada PT Boga Inti yang merupakan kantor pusat dari Boga Group Indonesia. PT Boga Inti menjadi *supporting company* untuk perusahaan-perusahaan lain di Boga Group. Didirikan tahun 2002, Boga Group Indonesia bergerak di industri restoran dan café, terdiri dari 8 *brand* yang tersebar di beberapa kota di Indonesia. Dalam masa pandemi Covid-19, pendapatan perusahaan sangat terdampak dan fundamental keuangan perusahaan sangat terganggu. Manajemen sumber daya manusia dituntut untuk melihat *issue* yang penting untuk dikelola menunjang *sustainability* perusahaan. Berdasarkan pengumpulan data secara eksploratif kepada empat puluh dua orang di level *supervisor* sampai ke *top management*, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* menjadi hal yang penting untuk dikelola dengan saksama. OCB yang dimengerti dalam konteksnya bekerja melebihi apa yang diminta oleh perusahaan. Banyak responden yang menyampaikan lebih dari satu *issue* yang harus dikelola, dan ditemukan karakter kerja *extra mile* menjadi fenomena sekitar 71,4%.

## TINJAUAN PUSTAKA

Pentingnya seorang karyawan pada perusahaan untuk memihak ke suatu organisasi dan tujuan serta ambisinya agar keanggotaan pada satuan itu tetap bertahan. Menurut Khan et al. (2010 dalam Taurisa & Ratnawati, 2012) komitmen atas seorang pekerja pada satu-satuan mampu menjadi alat yang berguna untuk memberikan peningkatan pada proses kerja pekerja itu. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dimohon dapat memberikan proses kerja yang maksimal dan memuaskan. Seorang karyawan dituntut memiliki komitmen dalam dirinya ketika mereka bergabung dalam suatu organisasi. Menurut Luthans (2006 dalam Fitriastuti, 2013) mendefinisikan komitmen organisasional ialah perilaku yang memperlihatkan kesetiaan karyawan serta merupakan proses yang berlanjut pada seseorang dalam menyuarakan partisipasinya agar organisasinya sukses.

Keadilan organisasional dalam penelitian ini merupakan pandangan seorang karyawan yang dirasakan sehubungan dengan organisasi yang dapat memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan (Suardani & Supartha, 2018, dalam Dwika & Adnyani, 2020). Indikator variabel keadilan organisasional pada riset ini: 1) *Distributive Justice* (Keadilan Distributif) ialah keadilan yang dirasa dari alokasi penghargaan yang karyawan dapat melalui organisasi. Indikator ini diukur melalui pandangan responden tentang keadilan yang dirasakan berdasarkan alokasi penghargaan yang diterima dari perusahaan; 2) *Procedural Justice* (Keadilan Prosedural), yakni rasa adil yang dirasa dari satu aturan atau kebijakan yang dipakai untuk menentukan setiap tahap prosedural kerja pada perusahaan. Parameter ini dinilai dari pandangan informan tentang prosedur yang mengatur sistem kerja dalam perusahaan; 3) *Interactional Justice* (keadilan interaksional), ialah rasa adil yang dirasakan pada tingkatan sistem menerima yang salah satunya diberikan perlakuan terhormat oleh pemimpin. Indikator ini diukur dari pandangan responden tentang cara pemimpin memperlakukan karyawannya dengan hormat.

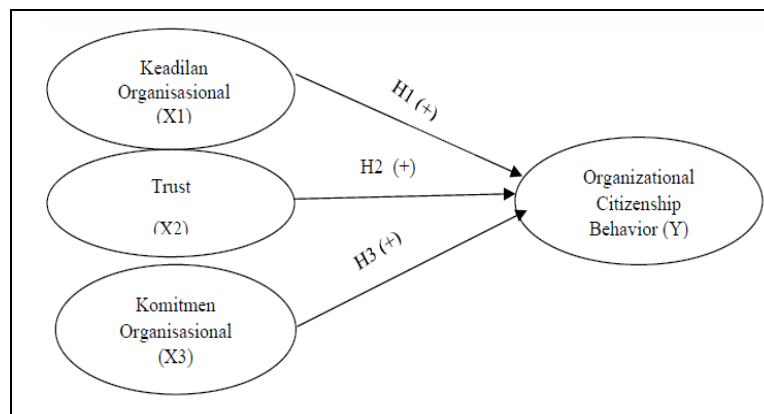
Menurut Najafi et al. (2011, p. 842), organ ialah orang terdahulu yang memakai sketsa sikap organisasi kewargaan atau "*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*", guna memperlihatkan sikap kepemimpinan yang memberikan keuntungan serta bukan ditetapkan pada penjelasan pekerjaan, namun demikian dengan bebas ada guna membantu pekerja lainnya. OCB mampu membuat maksimal tingkat produksi serta keefektifan baik pekerja maupun satuan yang pada hasilnya berperan atas efektivitas fungsi organisasi.

*Trust* merupakan komponen penting dari kepemimpinan secara efektif dan bisa memberi dampak bagi para pengikutnya. Sikap para pimpinan adalah bagian yang menentukan kinerja karyawan, jika pimpinan bisa segera paham dan mudah memberi pujian pada pekerjaan yang baik, mampu mendengar pendapatnya karyawan serta memberi perhatian pada karyawannya. Maka dari itu *trust* menjadi isu kepemimpinan terpenting di organisasi. Rasa kepercayaan yang kurang akan berdampak kepada kreativitas dan semangat kerja yang menurun (Covey & Merrill, 2010 dalam Farida et al., 2016), sehingga *trust* yang tinggi dapat menghasilkan semangat kerja dan hubungan yang harmonis antara rekan kerja, keluarga dan masyarakat umum.

H1: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H2: *Trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H3: Komitmen Organisasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.



**Gambar 1. Model Penelitian**  
Sumber: Dwika & Adnyani (2020)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan melakukan desain penelitian deskriptif yang menjabarkan semua variabel untuk menggambarkan variabel yang memengaruhi *organizational citizenship behavior*. Subjek penelitian yang dipilih merupakan karyawan seluruh divisi PT Boga Inti yang meliputi departemen operasional, *marketing*, *purchasing*, *human capital*, *legal*, *finance*, *accounting*, *tax*, *inventory* dan *quality assurance*. Penelitian memilih subjek ini karena ingin mengetahui *organizational citizenship behavior* terutama yang mendapat pengaruh dari keadilan organisasional, *trust* serta komitmen organisasional. Berdasarkan wawancara dengan *top management level* di PT Boga Inti, keterlibatan dan partisipasi karyawan masih kurang, terutama program yang berkenaan dengan divisi yang berbeda. Karyawan PT Boga Inti sebagai subjek penelitian ini terdiri dari karyawan tetap yang bekerja melebihi 1 tahun, dengan tingkat usia yang berbeda, tanpa memandang perbedaan gender dan jabatan. Penelitian yang dilakukan mempergunakan dua variabel, yakni terikat dan bebas. *Organizational citizenship behavior* yang menjadi variabel terikat. Variabel bebasnya adalah keadilan organisasional, *trust*, dan komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan mengambil sampel menggunakan *probability*, dengan teknik pengambilan sampel secara *simple random sampling* yang di mana mengambil sampelnya dilakukan secara acak dengan tidak melihat stratifikasi sosial pada sebuah populasi. Seluruh karyawan PT Boga Inti lintas divisi menjadi populasi penelitian dan memiliki probabilitas menjadi sampel.

Penelitian yang dilakukan memakai unit analisa individu sebab memiliki tujuan agar tahu pendapat setiap responden atau individu. Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan agar mengetahui jauhnya rasa keterikatan individu/responden dengan pekerjaan. Oleh karenanya penelitian yang dilakukan memerlukan data dari masing-masing individu lewat kuesioner penelitian yang nantinya dilakukan pengolahan menjadi data individu. Menurut Sekaran & Bougie (2016, p. 102), unit analisa satu dari sekian komponen yang dilakukan hitungan untuk subjek untuk meneliti. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, yang akan dibagikan secara digital untuk diisi oleh sampling. Dilakukan secara bertahap untuk waktu yang berbeda setiap divisinya. Kuesioner pada dasarnya dilakukan rancangan dalam rangka melakukan pengumpulan data kuantitatif untuk jumlah besar secara pribadi, dilakukan distribusi dengan elektronik atau dikirimkan kepada responden (Sekaran & Bougie, 2016, p. 143).

Sebelum pengumpulan data dilakukan secara aktual dengan jumlah yang besar, maka dilakukan *pre-test* dahulu sebagai studi pendahuluan. Tujuan *pre-test* ini adalah untuk menguji indikator yang dipakai dalam penelitian. Hal ini untuk mengevaluasi kuesioner yang diberikan tidak menimbulkan kebingungan dan bias dalam pengisian pendapat responden. Bila semua sudah benar, maka data yang dihasilkan akan lebih benar dan analisa penelitian akan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. *Pre-test* ini akan disebarakan kepada empat puluh responden terlebih dahulu. Setelah data dikumpulkan, maka data akan diuji dulu reliabilitas dan validitasnya, agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan awal.

Uji validitas dilakukan menggunakan program SPSS 25 *Pearson Correlation*. Prinsip pengujian validitas *Pearson Correlation* adalah menghubungkan hasil skor dari setiap item dengan total skor yang didapat. Pengujian validitas menggunakan perbandingan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel, jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka item dikatakan valid. Pengujian reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach Alpha*, jika variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan sudah *reliable*. Penelitian ini menggunakan *multiple linear regression*, dengan rumus *Slovin*. Uji hipotesa berupa tes penentuan (R<sup>2</sup>), uji-F, uji t, dan uji korelasi antar dimensi.

Tes statistik F dipakai dalam rangka menentukan apakah variabel bebas yang terkandung pada model regresi berefek sendi atau simultan pada variabel dependen. Hasil perhitungan uji F selanjutnya dilakukan perbandingan menggunakan nilai tabel F. Jika nilai F dari hasil perhitungan lebih besar dari F dalam tabel, bersamaan atau bersamaan variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Upaya mengambil keputusan uji-F dapat dilihat dari signifikansi besar. Apabila signifikansi kurang dari 5% atau 0,05, bersama-sama atau bersamaan variabel independen memiliki pengaruh pada variabel dependen, dan sebaliknya jika signifikansi di atas 5% atau 0,05, maka secara bersamaan atau bersamaan variabel independen tidak berpengaruh pada variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki responden karyawan PT Boga Inti, karyawan yang diteliti merupakan karyawan tetap yang telah berpengalaman bekerja di PT Boga Inti minimal satu tahun. Dalam penyebaran kuesioner menjadi dua tahapan, yaitu tahapan studi pendahuluan dengan menyebar 40 kuesioner, selanjutnya tahap kedua dengan menyebar 106 kuesioner sebagai data aktual, sesuai dengan sampel yang telah ditentukan menggunakan rumus Slovin dari populasi 145 karyawan pada PT Boga Inti dengan probabilitas 5% maka didapatkan jumlah sampel 106 responden. Kemudian tabel berikut menyajikan hasil profil responden berdasarkan karakteristiknya sebagai berikut:

**Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Pria	47	44,3
Wanita	59	55,7
Total	106	100,0

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Tabel di atas menunjukkan bahwa profil responden sebanyak 106 orang sebagai sampel yang telah mewakili populasi secara keseluruhan. Di antara berjenis kelamin pria sebanyak 44,3%, selanjutnya wanita sebanyak 55,7%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada PT. Boga Inti adalah wanita.

**Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	%
18–25 Tahun	29	27,3
26–35 Tahun	55	51,9
36–45 Tahun	20	18,9
46–50 Tahun	2	1,9
Total	106	100,0

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Selanjutnya responden berdasarkan usia 18–25 tahun sebanyak 27,3%, berusia 26–35 tahun sebanyak 51,9%, berusia 36–45 tahun sebanyak 18,9%, dan berusia 46–50 tahun sebanyak 1,9%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 26–35 tahun, pada usia ini karyawan masih dalam masa produktif, sehingga masih bisa ditingkatkan kinerjanya melalui beberapa strategi pengembangan dari perusahaan.

**Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	%
< 3 Tahun	39	36,8
3–5 Tahun	31	29,2
5–10 Tahun	29	27,3
> 10 Tahun	7	6,7
Total	106	100,0

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Responden berdasarkan masa kerja <3 tahun sebanyak 36,8%, 3–5 tahun sebanyak 29,2%, 5–10 tahun sebanyak 27,3% dan >10 tahun sebanyak 6,7%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT Boga Inti sudah bekerja <3 tahun, sehingga karyawan masih memerlukan adaptasi dan pengarahan mengenai deskripsi pekerjaan dari para seniornya.

**Tabel 4. Statistik Deskriptif *Organizational citizenship behavior***

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kategori
OCB1	Saya dengan rela menolong rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan	1	5	4,37	Sangat Tinggi
OCB2	Saya melakukan pekerjaan melebihi deskripsi yang telah ditetapkan perusahaan	3	5	3,92	Tinggi
OCB3	Saya menjaga baik hubungan dengan rekan kerja untuk menghindari masalah interpersonal	1	5	4,34	Sangat Tinggi
OCB4	Saya memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja	1	5	4,13	Tinggi
OCB5	Saya selalu berpartisipasi secara penuh dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan perusahaan	1	5	3,77	Tinggi

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Variabel *organizational citizenship behavior* pada penelitian diukur menggunakan lima item. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata item OCB1 dengan pernyataan “Saya dengan rela menolong rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan” memiliki nilai sebesar 4,37 dengan kategori sangat tinggi. Nilai rata-rata item OCB2 dengan pernyataan “Saya melakukan pekerjaan melebihi deskripsi yang telah ditetapkan perusahaan” memiliki nilai sebesar 3,92 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata item OCB3 dengan pernyataan “Saya menjaga baik hubungan dengan rekan kerja untuk menghindari masalah interpersonal” memiliki nilai sebesar 4,34 dengan kategori sangat tinggi. Nilai rata-rata item OCB4 dengan pernyataan “Saya memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja” memiliki nilai sebesar 4,13 dengan kategori tinggi. Dan nilai rata-rata item OCB5 dengan pernyataan “Saya

selalu berpartisipasi secara penuh dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan perusahaan” memiliki nilai sebesar 3,77 dengan kategori tinggi.

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Keadilan Organisasional**

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kategori
KO1	Saya merasa alokasi penghargaan dari perusahaan sudah adil	1	5	3,65	Tinggi
KO2	Saya merasa prosedur yang mengatur sistem kerja dalam perusahaan sudah cukup adil	2	5	3,71	Tinggi
KO3	Pemimpin memperlakukan saya dengan hormat	3	5	4,18	Tinggi
KO4	Pengembangan karir di tempat saya sesuai dengan kapasitasnya	2	5	3,87	Tinggi

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Variabel keadilan organisasional pada penelitian diukur menggunakan empat item. Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata item KO1 dengan pernyataan “Saya merasa alokasi penghargaan dari perusahaan sudah adil” memiliki nilai sebesar 3,65 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata item KO2 dengan pernyataan “Saya merasa prosedur yang mengatur sistem kerja dalam perusahaan sudah cukup adil” memiliki nilai sebesar 3,71 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata item KO3 dengan pernyataan “Pemimpin memperlakukan saya dengan hormat” memiliki nilai sebesar 4,18 dengan kategori tinggi. Dan nilai rata-rata item KO4 dengan pernyataan “Pengembangan karir di tempat saya sesuai dengan kapasitasnya” memiliki nilai sebesar 3,87 dengan kategori tinggi.

**Tabel 6. Statistik Deskriptif Trust**

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kategori
T1	Saya memiliki keyakinan bahwa perusahaan tidak akan bertindak kontradiksi.	2	5	3,77	Tinggi
T2	Perusahaan mempercayai kemampuan yang saya miliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	2	5	4,05	Tinggi
T3	Perusahaan dapat tetap mengandalkan saya dalam mengatasi setiap persoalan	2	5	3,97	Tinggi
T4	Saya memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan.	1	5	3,99	Tinggi
T5	Saya saling berbagi informasi dengan perusahaan tanpa ada yang disembunyikan	2	5	3,97	Tinggi

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Variabel *trust* pada penelitian diukur menggunakan lima item. Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata item T1 dengan pernyataan “Saya memiliki keyakinan



bahwa perusahaan tidak akan bertindak kontradiksi” memiliki nilai sebesar 3,77 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata item T2 dengan pernyataan “Perusahaan mempercayai kemampuan yang saya miliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan” memiliki nilai sebesar 4,05 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata item T3 dengan pernyataan “Perusahaan dapat tetap mengandalkan saya dalam mengatasi setiap persoalan” memiliki nilai sebesar 3,97 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata item T4 dengan pernyataan “Saya memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan” memiliki nilai sebesar 3,99 dengan kategori tinggi. Dan nilai rata-rata item T5 dengan pernyataan “Saya saling berbagi informasi dengan perusahaan tanpa ada yang disembunyikan” memiliki nilai sebesar 3,97 dengan kategori tinggi.

**Tabel 7. Statistik Deskriptif Komitmen Organisasional**

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kategori
KOM1	Saya memiliki perasaan setia pada perusahaan	2	5	4,00	Tinggi
KOM2	Saya merasa akan mengalami kerugian jika saya meninggalkan perusahaan.	1	5	3,68	Tinggi
KOM3	Saya memiliki perasaan terikat untuk terus bertahan dalam perusahaan	1	5	3,25	Sedang
KOM4	Saya mengerjakan semua pekerjaan saya tepat waktu	3	5	3,97	Tinggi

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Variabel komitmen organisasional pada penelitian diukur menggunakan empat item. Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata item KOM1 dengan pernyataan “Saya memiliki perasaan setia pada perusahaan” memiliki nilai sebesar 4,00 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata item KOM2 dengan pernyataan “Saya merasa akan mengalami kerugian jika saya meninggalkan perusahaan” memiliki nilai sebesar 3,681 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata item KOM3 dengan pernyataan “Saya memiliki perasaan terikat untuk terus bertahan dalam perusahaan” memiliki nilai sebesar 3,25 dengan kategori sedang. Dan nilai rata-rata item KOM4 dengan pernyataan “Saya mengerjakan semua pekerjaan saya tepat waktu” memiliki nilai sebesar 3,97 dengan kategori tinggi.

Pengujian validitas pada tabel 8 menggunakan perbandingan antara nilai r hitung dengan r tabel, jika nilai r hitung > r tabel maka item dikatakan valid. Pada pengujian validitas *pearson correlation* dilakukan menggunakan *software* SPSS 25.0 serta nilai R tabel yang digunakan sebesar 0,1606 dengan jumlah responden 106. Dengan n = 106 maka df = 106-2 = 104.

**Tabel 8. Hasil Uji Validitas Data Aktual**

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
<i>Organizational citizenship behavior</i>	OCB1	0.644	0,160	Valid
	OCB2	0.529	0,160	Valid
	OCB3	0.679	0,160	Valid
	OCB4	0.718	0,160	Valid
	OCB5	0.699	0,160	Valid
Keadilan Organisasional	KO1	0.822	0,160	Valid
	KO2	0.751	0,160	Valid
	KO3	0.694	0,160	Valid

	KO4	0.773	0,160	Valid
<i>Trust</i>	T1	0.722	0,160	Valid
	T2	0.723	0,160	Valid
	T3	0.683	0,160	Valid
	T4	0.736	0,160	Valid
	T5	0.741	0,160	Valid
Komitmen Organisasional	KOM1	0.757	0,160	Valid
	KOM2	0.817	0,160	Valid
	KOM3	0.744	0,160	Valid
	KOM4	0.583	0,160	Valid

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

**Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Data Aktual**

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut Off	Keterangan
<i>Organizational citizenship behavior</i>	0.677	0.60	Reliabel
Keadilan Organisasional	0.758	0.60	Reliabel
<i>Trust</i>	0.765	0.60	Reliabel
Komitmen Organisasional	0.715	0.60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,677 yang berarti lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan *reliable*. Selanjutnya variabel keadilan organisasional yang memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,758 > 0,6 sehingga disimpulkan *reliable*. Pada variabel *trust* yang memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,765 > 0,6 sehingga disimpulkan *reliable*. Dan pada variabel komitmen organisasional yang memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,715 > 0,6 sehingga disimpulkan *reliable*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel yang digunakan pada penelitian ini memiliki indikator yang *reliabel*.

**Tabel 10. Uji Normalitas**

	Unstandardized Residual
N	106
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,068
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,095

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *kolmogorov-smirnov* 0,068 yang lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan memenuhi uji asumsi klasik normalitas.

**Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Colinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	0,568	1,762
<i>Trust</i> ( $X_2$ )	0,363	2,755
Komitmen Organisasional ( $X_3$ )	0,384	2,607

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel keadilan organisasional memiliki nilai tolerance  $0,568 > 0,1$  dan VIF  $1,762 < 10$ , variabel *trust* memiliki nilai tolerance  $0,363 > 0,1$  dan nilai VIF  $2,755 < 10$ , dan variabel komitmen organisasional memiliki nilai tolerance  $0,384 > 0,1$  dan nilai VIF  $2,607 < 10$ . Sehingga dapat disimpulkan dari seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini tidak terjadi gejala Multikolinearitas. Bila terjadi gejala multikolinearitas, maka teknik analisa regresi berganda tidak dapat dilakukan dalam pengolahan data ini.

**Tabel 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,028	,847		1,214	,227
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	,088	,064	,151	1,374	,172
<i>Trust</i> ( $X_2$ )	-,117	,064	-,252	-1,833	,069
Komitmen Organisasional ( $X_3$ )	,079	,071	,148	1,109	,269

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel keadilan organisasional memiliki nilai signifikansi  $0,227$  yang berarti lebih besar dari  $0,05$  selanjutnya variabel *trust* memiliki nilai signifikansi  $0,069 > 0,05$  kemudian variabel komitmen organisasional memiliki nilai signifikansi  $0,269 > 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tidak memiliki gejala heteroskedastisitas karena memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari  $0,05$ . Hal yang sama dengan uji multikolinearitas, bila penelitian ini mengandung gejala heteroskedastisitas maka model regresi tidak dapat digunakan.

**Tabel 13. Hasil Analisis Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,115	1,151		5,312	,000
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	,209	,087	,181	2,404	,018
<i>Trust</i> ( $X_2$ )	,325	,087	,351	3,732	,000
Komitmen Organisasional ( $X_3$ )	,311	,096	,295	3,221	,002

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut  $OCB = 6,115 + 0,209X_1 + 0,325X_2 + 0,311X_3$  di mana:

OCB : *Organizational citizenship behavior*

$X_1$  : Keadilan organisasional

$X_2$  : *Trust*

X<sub>3</sub> : Komitmen organisasional

Berdasarkan nilai di atas dapat diketahui bahwa *trust* memiliki nilai koefisien tertinggi yaitu 0,325 yang artinya variabel *trust* merupakan variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan nilai koefisien tersebut dapat dijelaskan bahwa keadilan organisasional memiliki nilai koefisien 0,209, *trust* memiliki nilai koefisien 0,325 dan komitmen organisasional memiliki nilai koefisien 0,311 dan nilai konstanta 0,6115.

**Tabel 14. Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

R	R Square	R Square Adjusted	Std. Error of the estimate
,740 <sup>a</sup>	,547	,537	1,56696

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai R square adjusted sebesar 0,537 yang berarti variabel *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasional, *trust* dan komitmen organisasional sebesar 53,7% sedangkan sisanya yaitu 46,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

**Tabel 15. Hasil Analisis Kelayakan Model (Uji F)**

Model	Sum of squares	Df	Mean square	F	Sig.
Regression	418,029	3	139,343	56,751	,000 <sup>b</sup>
Residual	346,206	141	2,455		
Total	764,234	144			

Sumber: Data primer diolah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai F hitung sebesar 56,751 dengan nilai signifikansi 0,000 karena nilai signifikansi berada di bawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan atau layak untuk memprediksi *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya hasil F hitung yang dihasilkan sebesar 56,751 lebih besar dari F tabel pada tingkat kepercayaan 95% dengan df1 = 3 dan df2 = 144 maka diperoleh F tabel = 2,67.

Pada pengujian hipotesis dilakukan pengujian secara parsial untuk menjawab rumusan masalah dan pembuktian hipotesis yang telah diajukan. Pada pengujian T menggunakan acuan t tabel dan t hitung, t tabel 1,976 diperoleh dari perhitungan  $(0,05; n-k-1) = 0,05; 144$ . Artinya hipotesis diterima jika nilai T hitung > T tabel dengan signifikansi 5%. Setelah didapatkannya nilai t hitung dan t tabel sebelumnya, maka dapat digunakan sebagai acuan pengujian hipotesis pada penelitian ini yang berjumlah 3 yaitu H<sub>1</sub> : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti. H<sub>2</sub>: *Trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti. Dan H<sub>3</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti.

Selanjutnya pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan membandingkan nilai t hitung 2,404 dengan t tabel 1,976 dengan nilai signifikansi 0,018 < 0,05. Maka dapat

disimpulkan bahwa hipotesis satu diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti. Artinya semakin baik keadilan organisasional pada perusahaan maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan, begitu juga sebaliknya. Dengan mendasari karyawan merasa bahwa alokasi penghargaan dari perusahaan sudah adil, karyawan merasa bahwa prosedur yang mengatur sistem kerja dalam perusahaan sudah cukup adil, pemimpin memperlakukan saya dengan hormat dan pengembangan karir di tempat karyawan bekerja sesuai dengan kapasitasnya (Dwika & Adnyani, 2020). Menurut Suardani & Supartha (2018), keadilan organisasional merupakan persepsi seorang karyawan yang dirasakan terkait organisasi yang mampu memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan. Karyawan di PT Boga Inti sudah merasakan adanya keadilan baik dari pimpinan maupun rekan kerja, sehingga karyawan akan melakukan OCB atau *extra mile* setelah mereka mendapatkan keadilan di tempat kerja. Dengan kata lain, pada  $H_1$  menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti.

Pengujian hipotesis kedua yaitu pengaruh antara *trust* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan membandingkan nilai  $t$  hitung 3,732 dengan  $t$  tabel 1,976 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *trust* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti. Artinya semakin baik *trust* pada perusahaan maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan, begitu juga sebaliknya. Dengan mendasari karyawan memiliki keyakinan bahwa perusahaan tidak akan bertindak kontradiksi, perusahaan mempercayai kemampuan yang karyawan miliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan, perusahaan dapat tetap mengandalkan karyawan dalam mengatasi setiap persoalan, karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan dan karyawan saling berbagi informasi dengan perusahaan tanpa ada yang disembunyikan (Dwika & Adnyani, 2020). Rasa kepercayaan yang kurang akan berdampak kepada kreatifitas dan semangat kerja yang menurun (Covey & Merrill, 2010 dalam Farida et al., 2016), sehingga *trust* yang tinggi dapat menghasilkan semangat kerja dan hubungan yang harmonis antara rekan kerja, keluarga dan masyarakat umum. Karyawan di PT Boga Inti sudah merasakan adanya kepercayaan dari pimpinan maupun rekan kerja, sehingga karyawan akan melakukan OCB atau *extra mile* setelah mereka mendapatkan keadilan di tempat kerja. Dengan kata lain, pada  $H_2$  menunjukkan bahwa *trust* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti.

Kemudian pengujian hipotesis ketiga yaitu pengaruh antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan membandingkan nilai  $t$  hitung 3,221 dengan  $t$  tabel 1,976 dengan nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti. Artinya semakin baik komitmen organisasional pada perusahaan maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan, begitu juga sebaliknya. Dengan mendasari karyawan memiliki perasaan setia pada perusahaan, karyawan merasa akan mengalami kerugian jika saya meninggalkan perusahaan, karyawan memiliki perasaan terikat untuk terus bertahan dalam perusahaan dan karyawan mengerjakan semua pekerjaan saya tepat waktu (Dwika & Adnyani, 2020). Menurut Khan et al. (2010 dalam Taurisa & Ratnawati, 2012), komitmen dari seorang karyawan terhadap suatu organisasi dapat dijadikan instrumen penting dalam meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Karyawan di PT Boga Inti sudah memiliki komitmen kerja yang baik terlihat dari jawaban responden mengenai pernyataan komitmen organisasional mayoritas setuju dengan pernyataan yang

diajukan, sehingga karyawan yang berkomitmen tinggi akan mempunyai tingkat OCB yang tinggi. Dengan kata lain, pada H<sub>3</sub> menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Boga Inti.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara positif dan signifikan yaitu keadilan organisasional, *trust* dan komitmen organisasional. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi tambahan informasi kepada perusahaan dalam industri serupa. Namun dalam konteks penelitian di PT Boga Inti, seharusnya *organizational citizenship behavior* di perusahaan ini sangat baik. Maka sangat disarankan perusahaan terus meningkatkan ekspektasi dari banyaknya responden yang mengisi setuju menjadi sangat setuju, dan melihat indikator lain yang menyebabkan ketidakharmonisan atau *silo mentality* yang terjadi di PT Boga Inti.

### Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini hanya membahas masalah *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Boga Inti, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat diterapkan pada industri yang serupa karena terdapat karakteristik pekerjaan dan lingkungan yang berbeda.

Penelitian ini hanya mengumpulkan dan melakukan analisa data terhadap 106 responden yang bekerja di PT Boga Inti. Cakupan responden ini masih tergolong minim dikarenakan keterbatasan waktu dan tenaga dalam mengumpulkan responden, maka dari itu pengumpulan data ini masih tergolong tidak dapat mencakup atau merepresentasikan seluruh karyawan di industri restoran di seluruh Indonesia.

### Saran

Berikut ini diberikan beberapa saran kepada penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Penelitian ini merupakan salah satu penelitian yang membahas *organizational citizenship behavior* karyawan di PT Boga Inti, maka dari itu penelitian ini masih jauh dari kata sempurna sehingga masih diperlukan pengembangan dan pendalaman penelitian-penelitian selanjutnya.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengambil data responden lebih banyak dari berbagai restoran yang ada di Indonesia, agar hasil penelitian dapat digeneralisir pada industri yang sama meskipun dengan karakteristik dan lokasi yang berbeda. Kemudian penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan beberapa variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Menurut Langton dan Robbins (2011, p. 16) faktor-faktor yang memengaruhi OCB di antaranya antara lain budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan & manajemen.

## REFERENSI

- Dwika, I. A. P., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Keadilan organisasional, trust, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(6), 2207–2226. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i06.p08>

- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh kepercayaan dan komitmen organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Kependidikan*, 46(1), 121–134. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jk/article/view/9576>
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103–114. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/2753/2813>
- Gautam, T., van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2004). Organizational citizenship behavior and organization commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 336–345. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-839X.2005.00172.x>
- Lakshmi, P. A. V., & Simarmata, N. (2015). Hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan di perusahaan ritel. *Jurnal Psikologi Udayana*, 2(1), 25–37. <https://doi.org/10.24843/JPU.2015.v02.i01.p03>
- Langton, N., & Robbins, S. P. (2011). *Fundamentals of organizational behavior, third Canadian Edition*. Pearson Education Canada.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241–5248.
- Putra, P. D. P., & Sriathi, A. A. A. (2017). Pengaruh perceived organizational support dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4800–4828. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/31519>
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research methods for business: A skill-building approach* (7<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- Sena, T. F. (2011). Variabel antiseden organizational citizenship behaviour (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/2489>
- Suardani, N. M. D., & Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh pemberdayaan, kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan. *E-jurnal manajemen*, 7(3), 1426–1451. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/36587>
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170 – 187.

## **THE EFFECT OF WORK DISCIPLINE, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT ABC**

Debrina Hotmasi Siburian<sup>1)</sup>, Jesika Natalia<sup>2)\*</sup>, Shelly Sipayung<sup>3)</sup>, Yeninda Anam<sup>4)</sup>

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia*

e-mail: jesikanata10@gmail.com

*(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)*

### **ABSTRACT**

Employee performance is an important aspect for the company as an effort in achieving the company's targets and goals through empowering its employees. Performance can be formed from several factors, such as discipline, motivation, and performance job satisfaction. This study aims to determine the effect of discipline work, work motivation and job satisfaction at PT ABC. Number of samples that determined as many as 55 respondents and data processing using the PLS-SEM technique with SmartPls software. The research results obtained are that 1) Work discipline has a positive effect on employee performance at PT ABC; 2) Work motivation has a positive effect on employee performance at PT ABC; 3) Job satisfaction has a positive effect on employee performance at PT ABC.

**Keywords:** Work Discipline; Work Motivation; Job Satisfaction; Employee Performance



## INTRODUCTION

Human resources are important assets for a company because of their role as subjects for implementing operational activities and policies. All employees in a company are expected to produce optimal performance. Therefore, it is necessary to have a proper employee management system so that employees feel comfortable carrying out their responsibilities or duties as an employee. Work discipline is very necessary for a company to facilitate its implementation in achieving company goals. The instillation of work discipline in each employee will help the company in relation to providing willingness to comply with and implement the established regulations (Setiyadi & Febrianto, 2020) Motivation is a drive-in individuals with indications of desires, interests, needs, hopes and ideals. It is important for an employee to have motivation; this is so that morale can increase and can encourage optimal work results and encourage employees to be consistent in carrying out work discipline. Meanwhile, job satisfaction is an emotional attitude in the form of feelings in someone who loves and loves his job.

The behavioral characteristics of employees who perform well are those who have work discipline and high motivation to create job satisfaction and affect the achievement of good performance.

**Table 1. Performance of PT ABC Employees**

Year	Number of Employees	Good		Enough	
		Count	Percentage	Count	Percentage
2019	67	63	94%	4	6%
2020	65	59	90%	6	10%
2021	64	59	92%	8	10%

Source: HR Department PT ABC

Table 1 shows that not all employees received good ratings, and no one even received very good ratings. In addition, the results of the researchers' observations saw that there were still many employees who did not show up on time in accordance with applicable regulations. Some employees only work modestly and simply to fulfill obligations without considering strategy updates and performance quality. In the last three years PT ABC also experienced significant turnover, although in 2022 there was an increase in the number of new employees. In producing optimal performance, discipline is needed, motivation and job satisfaction that are interrelated. Optimal performance reflects that a person's sense of responsibility has been carried out on the tasks assigned to him.

Based on the background of the problem described above, the title of the research to be examined is "The effect of work discipline, work motivation, and job satisfaction on employee performance at PT ABC" with the formulation of the problem whether work discipline, work motivation and job satisfaction have a positive effect on employee performance at PT ABC.

## LITERATURE REVIEW

Work discipline is an essential thing that needs to be considered in an organization because the level of employee discipline will affect the implementation of work and have an impact on the performance of the company. According to Fitrianto (2020), work discipline is conformity with guidelines, standards, principles, rules, and regulations that have been set by

the association. According to Safitri (2013), discipline is useful for improving activity patterns in the future and not for punishing past activities. The goal of disciplinary action should also be positive and educational.

Organizations that are not upheld by work discipline will find it difficult to achieve a goal. Discipline is one of the keys to achieving company achievements to achieve goals, thus work discipline must be applied in every company (Safitri, 2013). Discipline is useful for further developing future action designs and not really for rejecting past exercises. The purpose of disciplinary activities must also be positive that can direct and educate.

Work discipline is useful in telling employees to submit to authoritative principles, methods, and approaches to work as desired. For Sinambela (2019), increasing discipline in representatives can build work results that can be delivered to these representatives. As stated by Sriyono (2017), there is a direct impact of fair and fair work discipline on the implementation of workers. Rozalia et al. (2015) expressed the positive impact of work discipline on employee performance. The hypothesis is put forward, namely:

**Hypothesis 1: Work discipline positively affects employee performance.**

As stated by Setiyadi and Febrianto (2020), motivation is the main desire or development that comes directly to individuals to say something or interpret one's activities. Work inspiration is something that leads to work inspiration or work spirit that comes from external and internal factors and its nature can be strong and weak (Baharuddin & Wahyuni, 2015). Thus, work motivation is said to be a model in moving and directing a task to achieve goals. Motivation provides direction, guidance and resources to employees to create inspiration and interest in work.

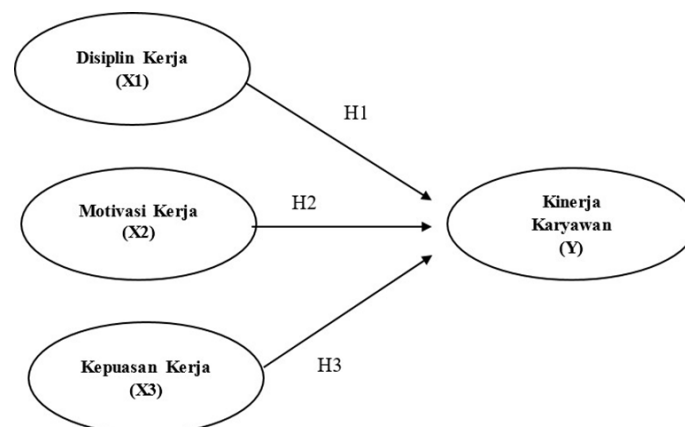
As expressed by Qoidah (2020), motivation is a condition in individuals to encourage one's ambition in completing certain affairs to arrive at goals. In the motivation embedded when individuals will form ways of behaving aimed at achieving goals. Expanding worker motivation is important for organizations because work inspiration can affect the effectiveness of delegated work that drives the achievement of organizational goals. In research (Sandika & Andani, 2020) it was revealed that work motivation affects the implementation of workers. Therefore, hypothesis 2 put forward is:

**Hypothesis 2: Work motivation has a positive effect on employee performance.**

Psychic states will pleasantly describe individual feelings and emotional impacts on the work they carry out, where there is a positive attitude generated by obligations and what visits in the work environment. Safitri et al. (2021) define job satisfaction as behavior shown by a person towards his work or tasks, if high satisfaction occurs it will tend to provide positive behavior at work, otherwise if satisfaction is low, it will show negative behavior at work. According to Setiyadi and Febrianto (2020), there is no absolute benchmark to measure the level of job satisfaction. Because each employee has different satisfaction standards. But good indicators of job satisfaction can be measured by disciplined behavior, and a small turnover rate.

Job satisfaction is closely related to the implementation of employee performance because customer satisfaction will result in the presence or absence of an achievement. In research (Giyanto, 2016) it was revealed that consumer satisfaction affects the implementation of workers. If the company can build job satisfaction of its employees, then at that time indirectly the implementation of the main work of workers will be achieved. Another study that says there is a positive influence between job satisfaction and worker implementation (Harahap & Tirtayasa, 2020). Therefore, this analysis can be formulated hypothesis 3, namely:

**Hypothesis 3: Job satisfaction positively affects employees.**



**Figure 1. Research P Model**  
Source: Safitri et al. (2021)

## RESEARCH METHOD

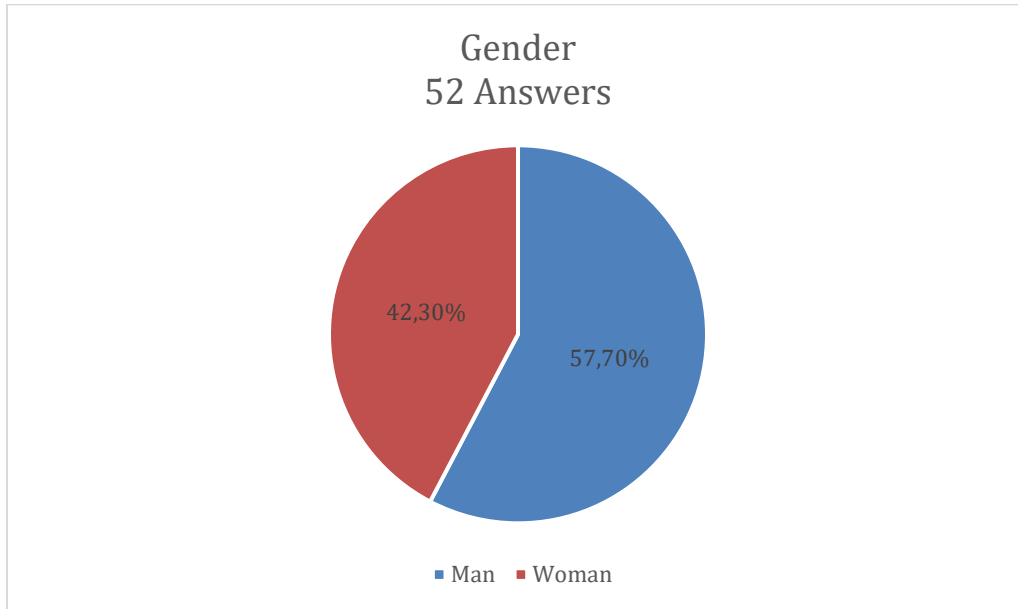
This study establishes on the method of descriptive quantitative research that intends to understand the influence of work discipline, work motivation, and job satisfaction on employee performance. The sampling method used is non-probability sampling. Furthermore, the non-probability sampling chosen is judgemental sampling with a two-tailed hypothesis test. The technique will be used through filter questions or filtering through questions provided in the questionnaire. With this filtering technique, researchers can obtain more accurate information. The sample in this study was employees of PT ABC with an age range of 21 to 35 years. The sampling of 55 workers was taken based on Slovin's formula. Data processing techniques using SmartPls 3.3.3.

Outer model testing is carried out using three criteria, namely convergent validity, reliability, and discriminant validity, with an Average Variance Extracted (AVE) limit exceeding 0.05 or  $>0.5$ . Reliability testing is done by looking at Cronbach's Alpha value above 0.7. Testing the hypothesis is carried out through the path coefficient, where this hypothesis test will see whether there is a positive or negative influence between variables. A positive influence or relationship is obtained if the value obtained is close to 1, and a negative influence or relationship is obtained if the value obtained is close to -1.

## RESULTS AND DISCUSSION

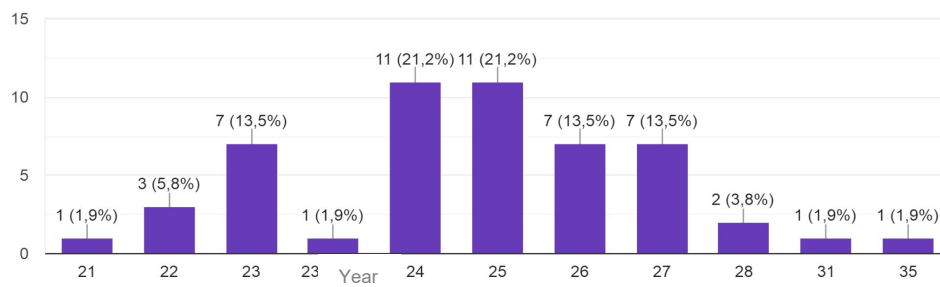
### Respondent Profile

In this review, respondents who are used as a population are all employees of PT ABC.



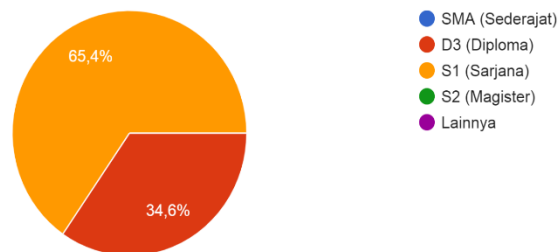
**Figure 2. Respondents' Gender**  
 Source: Processed research (2022)

Age  
 52 Answers



**Figure 3. Respondents' Age**  
 Source: Processed research (2022)

Education Level  
 52 Answers



**Figure 4. Respondents' Education Level**  
 Source: Processed research (2022)

## Test Instruments

Based on the results of the questionnaire that was distributed to employee who worked at PT ABC, 55 samples were obtained which were then processed using software SmartPls 3 3.3.3.

### 1. Test Reliability

**Table 2. Test Result Reliability**

	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted
Work Discipline	0.909	0.648
Job Satisfaction	0.817	0.644
Employee Performance	0.940	0.680
Work Motivation	0.812	0.640

Source: Processed research (2022)

It is known that the average value of Cronbach's Alpha of all variable indicators used is 0.869, meaning that the reliability value is in the range of 0.70-0.90 meaning that all statements in the questionnaire have high reliability.

### 2. Test Validity

**Table 3. Validity Test Results**

	Work discipline	Job satisfaction	Employee performance	Employee motivation
Work discipline	0.805			
Job satisfaction	0.779			
Employee performance	0.775	0.879	0.825	
Employee motivation	0.884	0.790	0.830	0.800

Source: Processed researcher (2022)

From result from the discriminant validity as in tabel 3, it is concluded that A root AVE for construct of labor discipline is 0.805 ( $\sqrt{0.648}$ ) higher than the correlation between other constructs in the row and column are the same work discipline construct with job satisfaction of 0.779, employee performance of 0.775, and employee motivation of 0.884. In addition, at the root of AVE K, job satisfaction construct is 0.803 ( $\sqrt{0.644}$ ), greater than the correlation between other constructs, in the same row and column, namely construct, work motivation is 0.790, while the work performance construct is greater by 0.790. The AVE root of employee performance construct of 0.825 ( $\sqrt{0.680}$ ) also shows values that are greater than in the relationship between the construct of employee performance and the construct of work discipline which is valued 0.775, job satisfaction worth 0.879, and motivation for work worth 0.830. To see the correlation between work motivation constructs and work discipline, job satisfaction, and employee performance of 0.884, 0.790, and 0.830, the AVE root of work motivation constructs also showed a greater value of 0.800 ( $\sqrt{0.640}$ ). Therefore, the discriminant validity fornell-larcker criterion has been met by all constructs in the research model.

### 3. Hypothesis Test

**Table 4. Hypothesis Test Results**

Hypothesis	Path coefficient	Hasil
H1: work discipline has no effect on employee performance	0.029	Positively influential, accepted
H2: work motivation has no effect on employee kinerya	0.344	Positively influential, accepted
H3: job satisfaction positively affects employees	0.585	Positively influential, accepted

Source: Processed research (2022)

Hypothesis testing is done to see if the proposed hypothesis is supported or not supported. Based on the results of the hypothesis test will be known the influence or relationship of the independent variable to the dependent variable through the value of the standardized path coefficient. The value of the path coefficient with a nominal approach to 1 positive means that is a positive unidirectional relationship so that an increase in the independent variable will also be followed by an increase in the value of the dependent variable. In the table it can be seen that 1) work discipline has a Path coefficient value of 0.344 on employee performance, therefore the hypothesis that work discipline has a positive effect on the performance of PT ABC employees is accepted; 2) Work motivation has a Path coefficient value of 0.029 on employee performance, thus the hypothesis that work discipline has a positive effect on the performance of PT ABC employees is accepted; 3) Job satisfaction has a Path coefficient value of 0585 on employee performance, thus the hypothesis that work discipline has a positive effect on the performance of PT ABC employees is accepted.

### 4. Discussion

Evaluation of the first hypothesis (H1), which is that work discipline has a positive influence on the performance of PT ABC employees. In accordance with the research that has been done, it can be said that through the increase in the number of employees who perform their duties responsibly, the increase in the number of employees who are willing to take responsibility for mistakes that have been committed, the more employees who do their jobs thoroughly and on time, and the increase in employees who really value time in work Although superiors do not supervise, it can illustrate that work discipline variables have a positive influence on employee performance. So, the higher the level of employee work discipline, the higher the level of employee performance produced. This conclusion is in line with the research of Pangarso and Susanti (2016) and Rozalia et al. (2015) who stated that there is a positive influence or relationship on work discipline on employee performance.

The results of testing hypothesis second (H2) namely work motivation has positive effect on performance employees of PT ABC. This statement is in line with Mitchell's opinion (in Winardi, 2007), that motivation from effective behavior then consequently will in the form of positive performance on the performance of PT ABC employees. The results of testing hypothesis second in this study agree with research that has done previously by Asah et al. (2015). This research reveals that work motivation has no positive and significant effect on employee performance.

The results of test hypothesis third (H3) have proven that job satisfaction has a positive effect on the performance of PT ABC's employees. So, the increase in the level of job satisfaction in employees brings impact on increase performance produced by employees of PT ABC. The results of this research are in line with the results of previous research by Brury

(2016) and Cahyana and Jati (2017), which suggest that job satisfaction has a positive and significant effect on the performance of PT ABC.

## CONCLUSION

Based on the results and discussion above, the author can conclude that:

1. Work discipline cannot have a positive influence on the Performance of PT ABC.
2. Work motivation can not have a positive effect on the performance of PT ABC.
3. Job satisfaction can positively affect the performance of PT ABC.

## SUGGESTION

This research is still in the early exploration stage and has research limitations that are likely to develop in future research. Future research using employee performance, work discipline, work motivation, and job satisfaction is different from this study and hopes to find valid and complete results so that the discussion can be completer and more detailed.

## REFERENCES

- Asah, F., Fatoki, O., & Rungani, E. C. (2015). The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(3), 308–322. <http://dx.doi.org/10.1108/AJEMS-01-2013-0009>
- Baharuddin, & Wahyuni, E. (2015). *Teori belajar dan pembelajaran*. Ar-Ruzz Media.
- Brury, M. (2016). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 1–16. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/12348>
- Cahyana, I. G. S., & Jati, I. K. (2017). Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *E-Jurnal Akuntansi*, 18(2), 1314–1342. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/24774>
- Fitrianto, I. (2020). Pengaruh Motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bumi Rama Nusantara. *YUME: Journal of Management*, 3(1), 113–134. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/641>
- Giyanto. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Grand Jaya Raya Resort & Convention Hotel Cipayung Bogor. *Majalah Ilmiah Bijak*, 13(1), 127–146. <https://doi.org/10.31334/bijak.v13i1.55>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) kantor cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>

- Pangarso, A., & Susanti, P. I. (2016). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 9(2). <https://e-journal.unair.ac.id/JMTT/article/view/3019>
- Qoidah, N. (2020). *Pengaruh motivasi, kepuasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor lurah Pandang Kota Makassar* [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar].
- Rozalia, N. A., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. Pattindo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 26(2), 1–8. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1048>
- Safitri, A., Wismantari, T., Hermawati, V., & Bernarto, I. (2021). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai negeri sipil (PNS) generasi "Y" (Kasus pada Kementerian Perdagangan, Jakarta). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 8(1), 115–127. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i1.32315>
- Safitri, E. (2013). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4), 1044–1054. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/6262>
- Sandika, & Andani, K. W. (2020). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(1), 162–172. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i1.7456>
- Setiyadi, B., & Febrianto, F. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Jambi. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 14(1), 17–30. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/241>.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sriyono, H. (2017). The effect of self-concept, motivation, and discipline on the performance of the primary school principals at Jakarsa Regency of South Jakarta. *IJHCM-International Journal of Human Capital Management*, 1(1), 95–114. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.011.08>



## KINERJA KARYAWAN PT XYZ DILIHAT DARI LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

Tri Sunu Wibowo

*PT Link Net Tbk, Indonesia*

e-mail: nyongsobo70@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh 1) lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; 2) lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan; 3) kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; 4) kepemimpinan terhadap motivasi karyawan; 5) motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan fenomena adanya peningkatan *Churn Rate* pelanggan sebagai salah satu acuan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan di PT XYZ yang berada di DKI Jakarta dengan menggunakan karyawan di Direktorat Teknologi & Produk sebagai responden dalam penelitian. Pengumpulan data dengan alat ukur kuesioner menggunakan skala *Likert* 1–5. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *software SmartPLS* dalam pengolahan datanya. Lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan serta baik lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi karyawan memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhubungan dengan kinerja karyawan sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja; Motivasi Karyawan; Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; *Churn Rate*; *Likert*; SEM

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of 1) work environment on employee performance; 2) work environment on employee motivation; 3) leadership on employee performance; 4) leadership on employee motivation; 5) employee motivation on employee performance with the phenomenon of a decrease in customer rates as one of the benchmarks of employee performance. The research conducted was a quantitative research conducted at PT XYZ in DKI Jakarta using employees at the Directorate of Technology & Products as respondents in the research. Data collection was carried out using a questionnaire measuring tool using a Likert scale 1–5. The data analysis method used the Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS software in processing the data. Work environment and leadership have a positive influence on employee motivation and both work environment, leadership and employee motivation have a positive influence on employee performance. This research relates to employee performance so that it can be used as material for consideration for organizations in an effort to improve employee performance and become a reference for further research.*

**Keywords:** Work Environment; Employee Motivation; Leadership; Employee Performance; Churn Rate; Likert; SEM

## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat saat ini menuntut perusahaan untuk dapat bergerak lincah dan cepat tanggap dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan bisnis. Persaingan yang terjadi tidak hanya pada tataran bisnis namun juga pada pemenuhan aspek sumber daya manusia. Menurut Bailey (dalam Djati, 2000), keberhasilan suatu bisnis didukung oleh adanya pemenuhan finansial dan penerapan teknologi tepat guna yang canggih, namun di abad 21 sumber daya manusia menjadi faktor keberhasilan. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif akan mampu bersaing dan memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi.

Direktorat Teknologi dan Produk sebagai salah satu bagian dari PT XYZ yang bergerak di bidang layanan *cable TV* dan jaringan internet *broadband* memiliki tugas penting dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Direktorat Teknologi dan Produk dituntut mampu mewujudkan tujuan perusahaan dalam peningkatan performa produk dan jaringan guna meningkatkan kepuasan pelanggan dan menjaga pelanggan untuk terus berlangganan atau menggunakan produk yang diberikan oleh perusahaan. Capaian kinerja karyawan dianggap masih belum optimal dan memberi kontribusi terhadap ketidakpuasan pelanggan yang ditandai dengan meningkatnya jumlah pelanggan yang memutuskan berhenti berlangganan menggunakan layanan yang diberikan perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan harus dilakukan agar dapat memberikan hasil yang lebih optimal sehingga lebih mampu memberi kontribusi pada perusahaan dalam hal meningkatkan kepuasan pelanggan dan menjaga pelanggan untuk tetap setia menggunakan layanan yang diberikan oleh perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan ini tentunya akan memberi dampak positif bagi perusahaan untuk terus *sustained* dengan memiliki keunggulan yang kompetitif. Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada karyawan di Direktorat Teknologi dan Produk di PT XYZ. Dalam penelitian ini ditentukan variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi yang dianggap tepat karena karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang baik dengan kepemimpinan yang selaras akan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas kerjanya, sehingga ketiga variabel tersebut menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Wilton (2016), manajemen sumber daya manusia adalah sebuah istilah yang umum yang digunakan dalam menggambarkan seluruh rangkaian kegiatan organisasi yang berhubungan dengan perekrutan, seleksi, merancang pekerjaan, melatih dan mengembangkan karyawan, menilai, memberi penghargaan, mengarahkan, serta memberikan motivasi dan juga mengendalikan karyawan.

### **Lingkungan Kerja**

Widyaningrum (2019, pp. 56–57), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan, termasuk di dalamnya fasilitas pendukung kerja yang dapat memengaruhi semangat kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan memberikan kinerja terbaiknya.

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2010 dalam Manikottama et al., 2019) adalah: 1) ketersediaan fungsi prasarana; 2) tingkat kebisingan yang rendah; 3) adanya

dukungan antar karyawan; 4) interaksi yang harmonis antar karyawan; dan menurut Sedarmayanti (2017) yaitu 5) Adanya dukungan dan perhatian pimpinan.

### **Kepemimpinan**

Schermerhorn dan Bachrach (2015) menyebutkan kepemimpinan sebagai “*The process of inspiring others to work hard to accomplish important tasks*”.

Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 1994. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggali kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini:

1. *Idealized influence*: yaitu pemimpin dapat menunjukkan kepercayaan kepada pegawainya, memberikan contoh dari masalah-masalah yang sulit, menyajikan nilai-nilai yang paling penting dalam organisasi, dan menekankan pentingnya dari tujuan serta menjelaskan konsekuensi yang akan terjadi dari setiap keputusan yang dibuat. Pemimpin ini akan dijadikan sebagai panutan yang baik bagi pengikutnya
2. *Inspirational motivation*: yaitu pemimpin mampu mengartikulasikan visi dan misi yang ada dalam organisasi secara menarik dengan berbicara secara optimis dan antusias, hal ini mampu membangkitkan semangat pengikutnya.
3. *Intellectual stimulation*: yaitu pemimpin dapat merangsang terciptanya ide baru dan cara kerja baru, dengan tidak menyimpang dari budaya yang sudah tercipta dalam organisasi.
4. *Individualized consideration*: yaitu pemimpin berhubungan secara personal dengan pengikutnya, dengan mempertimbangkan kebutuhan yang dimiliki oleh mereka, mempertimbangkan kemampuan serta aspirasi yang ada pada setiap individu, dan mampu mendengarkan, melatih serta memberikan nasehat terhadap masalah yang mereka hadapi dengan penuh perhatian.

### **Motivasi**

Menurut Mathis dan Jackson (2015), “*Motivation is a desire in the person that cause the person to act*” (Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan).

Dimensi motivasi menurut McClelland (2011) terdiri dari 3 jenis motivasi yaitu kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*), kebutuhan berkuasa (*Need of Power*), kebutuhan berafiliasi (*Need of Affiliation*). Indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1. Dimensi *Need for Achievement* (nAch) terdiri dari tiga indikator yaitu menyukai tantangan dalam pekerjaan, tanggung jawab, dan penghargaan dan prestasi kerja.
2. Dimensi *Need for Power* (nPo) terdiri dari dua indikator yaitu mencari posisi dalam kelompok dan mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan.
3. Dimensi *Need for Affiliation* (nAff) terdiri dari dua indikator yaitu memiliki hubungan yang baik dengan organisasi dan memiliki kerja sama yang baik.

### **Kinerja Karyawan**

Dessler (2016) menyatakan bahwa “Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat”.

Menurut Mathis dan Jackson (2015, p. 378), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Salah satu yang digunakan untuk mengukur

kinerja adalah dengan melihat dimensi-dimensi kinerja pegawai. Dimensi dan indikator kinerja pegawai adalah:

1. Kualitas (*Quality*)  
Indikatornya adalah memahami tugas, menargetkan kerja, dan menyelaraskan pekerjaan dengan tujuan pimpinan.
2. Kuantitas (*Quantity*)  
Indikatornya adalah frekuensi kesalahan dan kegagalan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, lingkup pekerjaan yang jelas, dan jumlah pekerjaan.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)  
Indikatornya kerja sesuai standar waktu dan pekerjaan bisa selesai lebih cepat dari waktu yang ditentukan.
4. Kehadiran  
Indikatornya adalah ketidakhadiran, tanggung jawab, dan pemantauan.

## METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah kinerja karyawan dengan subjek karyawan tetap di Direktorat Teknologi dan Produk PT XYZ yang berada di Jakarta. Penelitian menggunakan unit analisis perseorangan (*individual*) guna menghasilkan gambaran yang mewakili kondisi kinerja karyawan yang sebenarnya. Penelitian menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif. Sumber data dalam penelitian merupakan data primer dari hasil pengumpulan jawaban kuesioner responden yang telah ditetapkan. Skala pengukuran indikator menggunakan tipe skala *likert* dengan lima poin jawaban yaitu: 1. “Sangat tidak setuju”, 2. “Tidak setuju”, 3. “Netral”, 4. “Setuju”, 5. “Sangat setuju”. Metode analisa data menggunakan SEM dengan pendekatan PLS dan perhitungan statistic menggunakan *software SmartPLS 3.0*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profile Responden

Jumlah responden yang menjawab kuesioner terkumpul sebanyak 152 dari 192 dengan jumlah responden pria sebanyak 128 dan responden wanita sebanyak 24. Usia responden dalam penelitian ini dimulai dari rentang usia 21–30 sebanyak 41, rentang usia 31–40 sebanyak 56, rentang usia 41–50 sebanyak 51, dan di atas usia 50 sebanyak 4 responden.

### Hasil Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai besaran pengaruh atau kontribusi variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali & Latan, 2015). Besarnya R-square tidak pernah negatif dan paling besar sama dengan satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ), nilai R-square semakin mendekati 1 maka semakin tinggi kontribusi variabel independent terhadap variabel dependen (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 1. Coefficient of Determination**

Variabel Dependen	R Square
Motivasi	0.547
Kinerja Karyawan	0.600

Berdasarkan sajian data pada Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel Motivasi sebesar 0,547. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa Lingkungan kerja dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi sebesar 54,7%. Sedangkan nilai R-square untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,600, hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Lingkungan kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 60%, sisanya (100%-60%) 40% adalah pengaruh dari variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis antar konstruk yaitu konstruk eksogen (variabel independen) terhadap konstruk endogen (variabel dependen) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser (Ghozali & Latan, 2015). Statistik uji yang digunakan adalah statistik t-test atau uji t, penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar. Karena dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh atau semua populasi dijadikan sampel/sensus maka Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat arah pengaruh antara kedua variabel.

#### 1) Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

t hitung untuk variabel Lingkungan Kerja adalah 3,688 pada tingkat signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi  $\beta$  sebesar +0,349. Karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesa H1 didukung.

Hal ini membuktikan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terciptanya lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Johri dan Vashistha (2015) pada 50 karyawan bank di India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Siddiqi dan Tangem (2018) pada 150 karyawan perusahaan asuransi di Bangladesh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dengan *employee performance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Elisiana et al. (2016) yang dilakukan pada 53 karyawan CV Aneka Ilmu Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ernawati dan Ambarini (2010), Arianto (2013), Sukmasari (2015), Manikottama et al. (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2) Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Motivasi

t hitung untuk variabel Lingkungan Kerja adalah 3,048 pada tingkat signifikansi sebesar 0,001 dengan nilai koefisien regresi  $\beta$  sebesar +0,326. Karena nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi. Dengan demikian hipotesa H2 didukung.

Hal ini membuktikan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung dan memadai tentunya akan membuat karyawan semangat dalam menjalankan aktifitas dengan baik sehingga mencapai hasil yang optimal (Sedarmayanti, 2011). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ingsiyah et al. (2019) pada karyawan PT Pusri Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik memiliki

dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Warouw et al. (2017) pada karyawan PT BPR PrismaDana Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Manikottama et al. (2019) juga menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ernawati dan Ambarini (2010) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan.

### 3) Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

t hitung untuk variabel Kepemimpinan adalah 2,308 pada tingkat signifikansi sebesar 0,011 dengan nilai koefisien regresi  $\beta$  sebesar +0,228. Karena nilai signifikansi  $0,011 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesa H4 didukung.

Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rasmuji dan Putranti (2017) pada 77 orang karyawan PD BPR BKK Batang, penelitian Makambe et al. (2020) yang dilakukan pada 200 karyawan Bank di Botswana Afrika Selatan, dan penelitian Sembiring et al. (2021) yang dilakukan pada 57 karyawan Bank XYZ Regional Credit Card Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parlinda dan Wahyudin (2009), Munparidi (2012), Mahendra dan Brahmasari (2014), Sukmasari (2015), dan Manikottama et al. (2019) di mana kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 4) Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi

t hitung untuk variabel Kepemimpinan adalah 4,737 pada tingkat signifikansi sebesar 0,004 dengan nilai koefisien regresi  $\beta$  sebesar +0,469. Karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan. Dengan demikian hipotesa H3 didukung.

Hasil ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi. Penerapan kepemimpinan yang efektif dengan membuka jalur komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan serta dapat memberi solusi ketika karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja merupakan indikator kuat dalam menumbuhkan motivasi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Renat (2013) dan Mahendra dan Brahmasari (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Noviyanti et al. (2019) pada 112 karyawan pada Kabupaten Padang Pariaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi motivasi di mana motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan tidak lepas dari kemampuan seorang pemimpin dalam mendorong, menyemangati, dan menginspirasi karyawan. Penelitian lain yang mendukung hipotesis ini juga juga dihasilkan pada penelitian yang dilakukan oleh Renat (2013) dan Mahendra dan Brahmasari (2014).

Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Munparidi (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan.

#### 5) Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan

t hitung untuk variabel Motivasi adalah 2,702 pada tingkat signifikansi sebesar 0,004 dengan nilai koefisien regresi  $\beta$  sebesar +0,290. Karena nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesa H5 didukung.

Hasil ini membuktikan bahwa Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi karyawan akan semakin kuat dengan didukung adanya lingkungan kerja baik dan memadai serta sehat, juga penerapan kepemimpinan yang efektif semakin mendorong karyawan untuk bersemangat dan antusias dalam melakukan pekerjaannya untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Hal ini menguatkan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai dampak motivasi terhadap kinerja. Penelitian Dewi et al. (2018) yang dilakukan pada 48 perawat di Yogyakarta menunjukkan bahwa motivasi berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Prabowo et al. (2018) mengatakan bahwa motivasi memiliki dampak positif terhadap kinerja yang dirasakan oleh pegawai yang bekerja di Hotel Santika Graha, Malang. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai swasta yang bekerja di Jordan (Al-Hawary & El-Fattah Banat, 2017). Motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai yang bekerja di Universitas Negeri di Thailand (Pongpearchan, 2016). Motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja suster yang bekerja pada rumah sakit di Ghana (Aduo-Adjei et al., 2016). Manikottama et al. (2019) menyatakan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian yang dilakukan terhadap seluruh karyawan kontrak di PT Satu Visi Edukasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan, variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel motivasi karyawan, dan variabel motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik dan kondusif serta kondisi lingkungan kerja yang memadai dan juga penerapan kepemimpinan yang efektif akan mendorong semangat dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugas kerja dengan memberikan kinerja terbaiknya.

### Saran

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang memiliki potensi memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga penerapannya di bidang industri yang berbeda sehingga diharapkan memperkaya dan memperluas cakupan penelitian sehingga didapatkan hasil yang lebih representatif.

## REFERENSI

- Aduo-Adjei, K., Odoom, E. D., Forster, O. M. (2016). The impact of motivation on the work performance of health workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence from Ghana. *Hospital Practices and Research*, 1(2), 45–50. <http://dx.doi.org/10.20286/hpr-010245>
- Al-Hawary, S. I. S., & El-Fattah Banat, N. A. (2017). Impact of motivation on job performance of nursing staff in private hospitals in Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7, 54–63. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v7-i2/2824>
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200.
- Bass, B. M., & Avoilio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Dessler, G. (2016). Fundamentals of human resource management (4<sup>th</sup> ed.). *Pearson Education*.
- Djati, S. P. (2000). Dampak pergeseran nilai-nilai organisasi terhadap kebijaksanaan sumber daya manusia dan implikasinya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1), 9–18. <https://ojs.petra.ac.id/ojsnew/index.php/man/article/view/15595>
- Elisiana, F. Y., & Nugraha, H. S., & Widiartanto. (2016). The effect of leadership, work motivation and work environment of employee performance (Case study of PT. Aneka Ilmu Semarang Section Printing). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*.
- Ernawati, & Ambarini. 2010. Pengaruh hubungan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(2), 100–112. <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/358>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square. konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Ingsiyah, H., Haribowo, P., & Nurkhayati, I. (2019). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (PPD) Jawa Tengah. *Admisi dan Bisnis*, 20(1), 83–92. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/admisi/article/view/1428>
- Johri, R., & Vashistha, N. (2015). Impact of working environment as a motivational factor for employees & its effect on their performance: Case study of syndicate bank of India. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(3), 40–44.
- Mahendra, I. G. N. T., & Brahmasari, I. D. (2014). Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap RSJ Menur Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 1(1), 22–42. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v1i01.311>



- Makambe, U., & Moeng, G. J. M. (2020). The effects of leadership styles on employee performance: a case of a selected commercial bank in Botswana. *Annals of Management and Organization Research*, 1(1), 39–50. <https://doi.org/10.35912/amor.v1i1.274>
- Manikottama, R. I., Baga, L. M., & Hubeis, A. V. S. (2019). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Satu Visi Edukasi. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 5(2), 242–252. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.242>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (9<sup>th</sup> ed.) (J. Sadeli & B. P. Hie, Trans.). Salemba Empat.
- Munparidi. (2012). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis*, 7(1), 47–54. <https://jurnal.polsri.ac.id/index.php/admniaga/article/view/153>
- Noviyanti, E., Syofyan, E., & Evanita, S. (2019). *The effect of leadership, work motivation and work satisfaction on performance of employees of education and culture department in Padang Pariaman*. Proceedings of the Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019). <https://www.atlantispress.com/proceedings/piceeba-19/125918407>
- Parlinda, V., & Wahyudin, M. (2009). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. *Jurnal Ekonomi Universitas Muhammadiyah*, 3(6), 1–16.
- Pongpearchan, P. (2016). Effect of transformational leadership and high performance work system on job motivation and task performance: Empirical evidence from business schools of Thailand universities. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(3), 93–105. <https://jbrmr.com/details&cid=232>
- Prabowo, T. S., Noermijati., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1237>
- Rasmuji, & Putranti, H. R. D. (2017). Pengaruh efektivitas kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi kepuasan kerja (Studi pada PD. BPR BKK Batang). *Media Ekonomi dan Manajemen*, 32(2), 178–194. <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/fe/article/view/539>
- Renat, H. (2013). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 2(1), 1–11.
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2015). *Introduction to management* (13<sup>th</sup> ed.). Wiley.

- Sedarmayanti (2017). *Tata kerja dan produktivitas kerja aspek ergonomi atau kaitan antara manusia dengan lingkungan*. CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Rafika Aditama.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. PT Refika Aditama.
- Sembiring, S. N. B., Lumbanraja, P., & Siahaan, E. (2021). The effect of leadership, emotional intelligence and social support on employee performance through job satisfaction at PT Bank XYZ Regional Credit Card Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(1), 673–692.  
[https://www.ijrrjournal.com/IJRR\\_Vol.8\\_Issue.1\\_Jan2021/IJRR-Abstract073.html](https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.8_Issue.1_Jan2021/IJRR-Abstract073.html)
- Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact of work environment, compensation and motivation on the performance of employees in the insurance companies of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 153–162.
- Sukmasari, H. (2015). *Pengaruh kepemimpinan, motivasi, insentif, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang* [Thesis, Universitas Dian Nuswantoro]. UDiNus Repository.  
<http://eprints.dinus.ac.id/15069/>
- Warouw, C., Sumakyu, S. M., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada PT BPR Prisma Dana Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(5).
- Widyaningrum, M. E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. UBHARA Manajemen Press.
- Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publication Ltd.

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](mailto:feedforward.journal@uph.edu)  
Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

