

FEEDFORWARD

JOURNAL OF HUMAN RESOURCE

VOL. 4 NO. 2 SEPTEMBER 2024



PUBLISHED BY:
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 4, No. 2, September 2024

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

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

Managing Editor

Dr. Ir. Dewi Surya Wuisan, M.M.

Board of Editors

Dr. Ian Nurpatria Suryawan, S.E., M.M.

Joy Elly Tulung, S.E., M.Sc., Ph.D.

Dr. Eny Rochmatulaili, S.E., M.Si.

Dr. Drs. Ardi Kho, M. MSi.

Mailing Address

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

Phone: 021-5460901

Email: feedforward.journal@uph.edu

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

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 4, No. 2, September 2024

TABLE OF CONTENT

KINERJA KARYAWAN, APAKAH SUATU KEHARUSAN?.....72–84
(Ian Nurpatricia Suryawan, Nanda Putri Ramadhani)

LEADERSHIP BEHAVIORAL DEVELOPMENT OF MILLENNIAL LEADERS AS A
CHANGE AGENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION
ORGANIZATION.....85–95
(Ardi Ardi, Yohana F. Cahya Palupi Meilani)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ETIS, KOMITMEN NORMATIF, DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP PERFORMA PEKERJA DI YAYASAN
XYZ.....96–110
(Daniel Ong Kim Kui, Rudy Pramono, Thania Alatas)

PENGARUH LINGKUNGAN FISIK, TENAGA MEDIS, KUALITAS LAYANAN, DAN
KEWAJARAN HARGA TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PASIEN DI
RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK XYZ DI
JAKARTA.....111–123
(Derryl Komala Putra, Zoel Hutabarat)

LEADING LEARNING IN THE 21ST CENTURY: CHALLENGES AND
STRATEGIES.....124–131
(Denny S.P. Sitorus, Yohana F. Cahya Palupi Meilani)

KINERJA KARYAWAN, APA SUATU KEHARUSAN?

Ian Nurpatria Suryawan^{1)*}, Nanda Putri Ramadhani²⁾

^{1,2)} Trisakti School of Management, Indonesia

e-mail: inp@tsm.ac.id

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Penelitian ini punya tujuan yang jelas untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yakni gaya kepemimpinan, disiplin kerja, pelatihan pada variabel tergantung yakni kinerja karyawan di PT. XYZ. Teknik pengambilan sampel yang dipakai pada penelitian ini adalah purposive sampling. Responden yang terlibat pada penelitian sejumlah 59 orang karyawan tetap. Metode untuk analisa data pada penelitian yaitu regresi linear berganda. Sesuai pengujian hipotesis hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan, disiplin kerja, gaya kepemimpinan memberi pengaruh pada kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan, Disiplin Kerja; Gaya Kepemimpinan; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This research aims to find out the effect of the independent variable (X), namely training, work discipline, and leadership style on the dependent variable (Y), namely employee performance at the PT. XYZ. The sampling technique used in this study was purposive sampling. Respondents involved in this study were 59 permanent employees. Data collection is done by spreading the spread. The method for analyzing the data in this study is multiple linear regression. Based on the hypothesis, the results of this study are that training, work discipline and leadership style have an effect on employee performance.

Keywords: Training; Work Discipline; Leadership Style; Employee Performance

PENDAHULUAN

Dalam setiap perusahaan, SDM merupakan hal yang dimiliki yang sangat berharga dari perusahaan, karena perusahaan mengharapkan SDM yang mampu memberikan jawaban atas segala tantangan yang ada baik di lingkungan luar perusahaan maupun di lingkungan internal perusahaan agar mampu mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan. SDM harus mempunyai kualitas yang baik, untuk mencapai hal tersebut manajemen perusahaan harus menjamin pengembangan karyawan yang berujung pada pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala departemen pengembangan organisasi PT. XYZ, kinerja karyawan mengalami penurunan karena surat teguran yang dikirimkan semakin meningkat, hal ini disebabkan oleh kurangnya teknik pelatihan yang sesuai dan cocok untuk mencapai tujuan perusahaan, karena pelatihan di organisasi pada tahun 2019 dan 2020 dilakukan hanya sekali setahun. Pelatihan ini biasanya dilaksanakan 3 kali dalam setahun. Manajer kurang mempunyai kekuasaan dalam memutuskan pemberian sanksi kepada karyawannya, sehingga kinerja karyawan kurang maksimal.

Tabel 1. Data Jumlah Kehadiran Karyawan Tahun 2017-2020

Tahun	2017	2018	2019	2020
Data Kehadiran	87%	88%	84%	78%

Sumber: PT. XYZ

Terlihat pada data tersebut di atas dan dilakukan analisis bahwa kehadiran karyawan menjadi sebuah tolok ukur untuk melihat kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan di PT. XYZ. Data kehadiran pada tabel 1 terlihat pada tahun 2017 sebesar 87%, kemudian pada tahun 2018 meningkat menjadi 88%, lalu pada tahun 2019 turun menjadi 84% dan pada tahun 2020 turun menjadi 78%. Hal ini menggambarkan kehadiran karyawan terus menunjukkan *trend* menurun, maka Sinambela (2018) menyatakan kehadiran adalah salah satu tolok ukur agar melihat derajat kedisiplinan individu. Semakin besar frekuensi kehadiran, sehingga pekerja menunjukkan disiplin kerja yang baik.

**Tabel 2. Presentase Data Pelanggaran Karyawan Tahun 2017-2020
(Surat Peringatan dan Teguran)**

2017	2018	2019	2020
30%	27%	29%	35%

Sumber: PT. XYZ

Pada tabel 2 terlihat dan dapat dilakukan analisis bahwa persentase data pelanggaran karyawan pada tahun 2017 adalah sebesar 30%, kemudian di tahun 2018 turun berubah jadi 27%, kemudian di tahun 2019 menjadi 29% dan pada tahun 2020 menjadi 35%. Hal ini menunjukkan ketidakdisiplinan pada karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan kunci dari kesuksesan sebuah perusahaan dalam mewujudkan seluruh rencana yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Pelanggaran merupakan bentuk penurunan kinerja karyawan (Hasibuan, 2016).

Tabel 3. Data Komplain Pelanggan Tahun 2017-2020

Jenis Komplain	2017	2018	2019	2020
Pengembalian	5-7 hari	5-9 hari	11-14 hari	17-21 hari
Produk Gagal	112 unit	124 unit	153 unit	178 unit

Sumber: PT. XYZ

Dari data yang terlihat pada tabel 3, dapat diketahui dan dianalisis terdapat faktor yang menyebabkan kegagalan produk, seperti nomor hilang, halaman tidak lengkap, sampul terlipat, dan tulisan hilang. Berdasarkan data tersebut, skor kinerja pegawai dalam menangani keluhan pelanggan terkait retur selalu tinggi, hal ini disebabkan oleh keterlambatan pengembalian barang yang ditukar kepada pelanggan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada perusahaan, jumlah bantuan karyawan pada tahun 2020 mengalami penurunan, dan surat teguran serta pemberitahuan yang diberikan kepada karyawan pada tahun 2020 semakin meningkat sehingga menyebabkan penurunan kinerja karyawan dan menyebabkan tingginya tingkat keluhan pelanggan pada tahun 2020.

Berdasarkan latar belakang permasalahan maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan sesuai dengan prosedur-prosedur yang ditentukan oleh perusahaan dengan sistematis dan terorganisir, dengan tujuan karyawan mampu belajar mengenai pengetahuan dan teknik guna mewujudkan sebuah tujuan perusahaan yang sudah ditentukan (Hasibuan, 2016).

Hamali (2016) memberikan pernyataan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan untuk mengembangkan suatu keahlian ataupun pengetahuan yang dimiliki agar sikap pekerja kian baik dan terampil untuk menjalankan tanggung jawab, sesuai pada standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pelatihan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan melalui suatu proses pelatihan dengan menggunakan suatu metode sehingga karyawan menjadi terampil (Suryawan, 2023).

Disiplin Kerja

Berdasar penguraian Sutrisno (2017) disiplin kerja yaitu sikap kesiapan seorang karyawan agar selalu melaksanakan dan patuh pada norma yang ada dalam lingkungan perusahaan. Berdasar penguraian Sutrisno (2017) disiplin kerja diartikan sebuah kekuatan yang muncul dalam diri pekerja serta mendorong pekerja agar bisa beradaptasi secara sukarela terhadap keputusan, peraturan, maupun nilai baik dari pekerjaan ataupun perilaku di perusahaan.

Sinambela (2018) menyatakan disiplin kerja yaitu sikap kesadaran dari pekerja agar mampu patuh pada norma sosial dan peraturan yang telah ditetapkan dan berlaku di perusahaan. Disiplin kerja merupakan potensi individu agar bisa taat pada aturan kerja yang berlaku di perusahaan dan tidak berbuat pelanggaran pada aturan yang telah dibuat.

Hasibuan (2016) memberikan penjelasan mengenai disiplin kerja merupakan kesediaan diri individu sebagai karyawan untuk siap mengikuti semua peraturan yang dibuat perusahaan serta

norma yang diberlakukan di area kerjanya. Sementara, Mangkunegara (2015) yaitu serangkaian kegiatan yang dilaksanakan manajemen untuk memperkuat implementasi berbagai rencana yang telah dirancang oleh manajemen dalam perusahaan.

Sutrisno (2017) berpendapat bahwa disiplin mempunyai beberapa pengertian, yaitu disiplin menyangkut pembelajaran tingkah laku setiap individu yang menggunakan sistem imbalan atau hukuman. Lalu, disiplin berkaitan dengan diberinya hukuman terhadap yang berbuat kejahatan. Untuk itu, disiplin kerja menggambarkan sikap turut pada perintah yang disumbangkan oleh setiap individu terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan, yang berakar pada diri setiap karyawan perusahaan, sehingga setiap karyawan dapat ikut serta dan menghormati seluruh peraturan dan ketentuan perusahaan yang ada. Suryawan & Andia (2022) membuktikan dari penelitiannya bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yaitu cara ataupun sikap yang digunakan oleh pemimpin untuk memimpin yang tujuannya untuk memberikan pengaruh pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku kepada seluruh karyawan perusahaan (Hadari, 2017). Daft (2015) menjelaskan mengenai kepemimpinan yaitu pemimpin memiliki hubungan pekerjaan dengan bawahan serta pemimpin memiliki pengaruh yang bertujuan untuk membuat atmosfir situasi kerja menjadi lebih baik dari sebelumnya demi mencapai tujuan bersama, maka, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh orang-orang yang memiliki hubungan pekerjaan dengan pimpinan dalam keadaan sadar untuk melakukan hubungan kerja dan melakukan perubahan sesuai dengan kesepakatan anatar pemimpin dan pengikutnya.

Darodjat (2015) memberikan pernyataan bahwa gaya kepemimpinan yaitu bentuk dari perilaku pemimpin yang bertujuan untuk dijadikan pedoman oleh seluruh bawahannya. Maka, pemimpin seharusnya mempunyai kepribadian yang baik secara tingkah laku ataupun lisan, maka pekerja bisa menjadikan pemimpin itu sebagai acuan.

Busro (2018) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin perusahaan untuk mampu memberikan pengaruh kepada pengikut atau karyawan dengan sukarela melakukan berbagai macam tindakan secara bersama-sama yang diperintahkan oleh pemimpin tanpa karyawan merasakan dirinya tertekan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Kemudian, Suryawan *et al.* (2018) dan Hadisaputra & Suryawan (2023) menjelaskan antara gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan biasanya memiliki hubungan yang erat dan telah dibuktikan dalam penelitiannya sehingga pemimpin terbiasa menggunakan gaya kepemimpinan yang cocok dari kondisi organisasi hingga kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan baik bahkan meningkat.

Kinerja Karyawan

Merupakan upaya yang dilaksanakan pekerja untuk mengelola kompetensi karyawan dan dilakukan oleh perusahaan dengan cara yang sistematis dan jangka panjang dengan tujuan untuk membuat karyawan memiliki kemampuan kinerja yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan, sehingga mampu memberikan kinerja yang optimal dan maksimal, serta mampu mewujudkan tujuan yang sudah ditentukan perusahaan (Suparyadi, 2015).

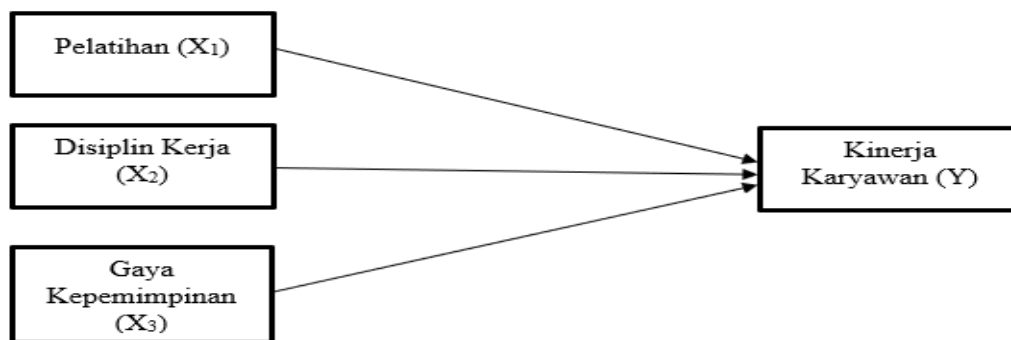
Dalam hal ini, Hasibuan (2016) menyatakan kinerja karyawan merupakan pengukuran kemampuan terhadap karyawan dalam menjalankan tanggung jawab dan tugas yang diukur dengan berdasarkan pengalaman, kecakapan, ataupun kesiapan dalam bekerja, tetapi Fahmi (2016) memiliki pengertian tentang kinerja pegawai yaitu hasil kerja dari manajemen perusahaan yang telah dihasilkan selama periode waktu tertentu, termasuk dalam mencari laba.

Kinerja karyawan yakni sebuah hasil dari kerja karyawan menurut kualitas ataupun kuantitas yang sudah diwujudkan pekerja untuk melakukan tugas yang telah dibebankan perusahaan selaras pada tanggung jawabnya berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2015).

Sedangkan Kasmir (2016) bersumber yaitu kinerja adalah pekerjaan yang telah selesai dilakukan individu dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang berasal dari organisasi. Menurut Sutrisno (2017), kinerja adalah hasil yang diperoleh setiap individu melalui pekerjaannya dengan menyelesaikan pekerjaannya, sehingga setiap pegawai dapat bekerja secara maksimal apabila memiliki kinerja yang dapat diandalkan untuk mampu menghasilkan kinerja organisasi yang maksimal. Menurut Christopher & Suryawan (2022), Suryawan (2022), Suryawan (2023) dan Hadisaputra & Suryawan (2023) kinerja karyawan berperan penting sebagai tolok ukur keberhasilan perusahaan.

Model Penelitian

Berikut adalah model penelitian yang diajukan oleh kami para penulis:



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan:

- X_1 : Pelatihan
- X_2 : Disiplin Kerja
- X_3 : Gaya Kepemimpinan
- Y : Kinerja Karyawan
- $\rightarrow$: Menunjukkan Pengaruh

Model penelitian pada gambar 1 diaplikasikan dari Hasibuan (2016) untuk variabel penelitian sebagai X_1 atau variabel independen, dari Sinambela (2018) untuk variabel disiplin kerja sebagai X_2 atau variabel independen, dari Busro (2018) untuk variabel gaya kepemimpinan sebagai X_3 atau variabel independen dan dari Suryawan (2022) untuk variabel kinerja karyawan sebagai variabel Y atau variabel dependen.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian, mengacu pada hubungan kausalitas. Menurut Sugiyono (2018) kausalitas yaitu hubungan yang sifatnya kausal yang didalamnya terdapat variabel bebas serta variabel tergantung. Objek yang diambil pada penelitian yaitu PT. XYZ di Jakarta. Alasan memilih objek penelitian untuk melihat pengaruh dari gaya kepemimpinan, disiplin kerja, pelatihan pada kinerja karyawan PT. XYZ di Jakarta. Populasi di PT. XYZ sebanyak 174 orang karyawan. Metode penentuan sampel yang dipakai pada penelitian yakni *non-probability sampling*, yaitu cara ambil sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama dari masing-masing anggota populasi lalu dijadikan sampel (Sugiyono, 2018). Jumlah sampel yang dipakai yaitu 59 karyawan memiliki kriteria karyawan tetap *level non* manajerial dan karyawan yang telah mendapatkan pelatihan PT. XYZ di Jakarta.

Tabel 4. Operasional Dari Variabel

No	Variabel	Definisi operasional	Skala	Sumber
1.	Pelatihan (X_1)	Adalah suatu proses yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan sesuai dengan prosedur-prosedur yang ditentukan oleh perusahaan dengan sistematis dan terorganisir, dengan tujuan karyawan mampu belajar mengenai pengetahuan dan teknik guna mewujudkan sebuah tujuan perusahaan yang sudah ditentukan.	<i>Likert</i>	Hasibuan (2016)
2.	Disiplin kerja (X_2)	Adalah sikap kesadaran dari pekerja agar mampu patuh pada norma sosial dan peraturan yang telah ditetapkan dan berlaku di perusahaan.	<i>Likert</i>	Sinambela (2018)
3.	Gaya kepemimpinan (X_3)	Adalah cara seorang pemimpin perusahaan untuk mampu memberikan pengaruh kepada pengikut atau karyawan dengan sukarela melakukan berbagai macam tindakan secara bersama-sama yang diperintahkan oleh pemimpin tanpa karyawan merasakan dirinya tertekan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.	<i>Likert</i>	Busro (2018)
4.	Kinerja karyawan (Y)	Merupakan penilaian kinerja yang baik dan berkualitas yang ditentukan oleh manajemen perusahaan kepada masing-masing karyawan berdasarkan penugasan.	<i>Likert</i>	Suryawan (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilakukan dalam menguji keakuratan alat ukur dapat mengungkap gejala atau peristiwa yang diukur. *Item* pada kuesioner ternyata *valid* jika memiliki nilai r hitung $> r$ tabel ($n-2$) lalu pada nilai signifikansi $< 0,05$. Uji validitas dilakukan untuk mencari tahu tentang *valid* atau tidaknya suatu instrumen pertanyaan dengan cara mengkalkulasi skor unsur pertanyaan dengan total skor Y. Menurut Sugiyono (2018) jika korelasinya positif dan besarnya 0,30 (r kritis), setelah itu pertanyaan dapat dikategorikan *valid*.

Tabel 5. Uji Validitas Pelatihan (X_1)

Variabel Independen (X_1)	Correct Item Total Correlation	R tabel $df = n - 2$	Keterangan
Pelatihan 1	0,780	0,2564	<i>Valid</i>
Pelatihan 2	0,789	0,2564	<i>Valid</i>
Pelatihan 3	0,780	0,2564	<i>Valid</i>
Pelatihan 4	0,789	0,2564	<i>Valid</i>
Pelatihan 5	0,373	0,2564	<i>Valid</i>
Pelatihan 6	0,523	0,2564	<i>Valid</i>
Pelatihan 7	0,780	0,2564	<i>Valid</i>

Sumber: Data diolah

Di tabel 5 kita lihat jelas bahwa hasil uji validitas berupa nilai r hitung pada indikator pelatihan (X_1) lebih besar dari nilai r pada tabel, kondisi ini menunjukkan semuanya dapat dianggap *valid* sehingga dianggap sebagai kumpulan data penelitian.

Tabel 6. Uji Validitas Disiplin Kerja (X₂)

Variabel Independen (X ₂)	Corrected Item Total Correlation	R tabel df = n - 2	Keterangan
Disiplin Kerja 1	0,857	0,2564	Valid
Disiplin Kerja 2	0,857	0,2564	Valid
Disiplin Kerja 3	0,633	0,2564	Valid
Disiplin Kerja 4	0,561	0,2564	Valid
Disiplin Kerja 5	0,361	0,2564	Valid
Disiplin Kerja 6	0,638	0,2564	Valid

Sumber: Data diolah

Di tabel 6 dapat dilihat hasil uji validitas berupa nilai r hitung dari indikator disiplin kerja (X₂) lebih tinggi dari nilai r tabel, hal ini menunjukkan bahwa semua elemen tersebut dapat dianggap *valid* dan dapat dijadikan sebagai acuan alat pengumpulan data.

Tabel 7. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X₃)

Variabel Independen (X ₃)	Corrected Item Total Correlation	R tabel df = n - 2	Keterangan
Gaya Kepemimpinan 1	0,679	0,2564	Valid
Gaya Kepemimpinan 2	0,679	0,2564	Valid
Gaya Kepemimpinan 3	0,529	0,2564	Valid
Gaya Kepemimpinan 4	0,493	0,2564	Valid
Gaya Kepemimpinan 5	0,577	0,2564	Valid
Gaya Kepemimpinan 6	0,583	0,2564	Valid

Sumber: Data diolah

Di tabel 7 diatas terlihat hasil uji validitas berupa nilai r hitung dari indikator gaya kepemimpinan (X₃) lebih tinggi dari nilai r tabel, hal ini memperlihatkan suatu fenomena yaitu semua *item* tersebut dapat dianggap *valid* dan dapat dijadikan sebagai acuan alat pengumpulan data penelitian.

Tabel 8. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Independen (X ₂)	Corrected Item Total Correlation	R tabel df = n - 2	Keterangan
Kinerja Karyawan 1	0,537	0,2564	Valid
Kinerja Karyawan 2	0,692	0,2564	Valid
Kinerja Karyawan 3	0,674	0,2564	Valid
Kinerja Karyawan 4	0,657	0,2564	Valid
Kinerja Karyawan 5	0,810	0,2564	Valid
Kinerja Karyawan 6	0,810	0,2564	Valid

Sumber: Data diolah

Tabel 8 menunjukkan hasil olah data berupa nilai r hitung pada indikator dari kinerja karyawan (Y) lebih tinggi dari nilai r pada tabel, hal ini memperlihatkan suatu fenomena yaitu semua item tersebut dapat dianggap *valid* dan dapat dijadikan sebagai acuan alat pengumpulan data penelitian.

Sekaran & Bougie (2016) mengatakan bahwa uji reliabilitas jika dilakukan dengan membandingkan skor *alpha Cronbach* dengan 0,60 sebagai batasnya. Data dapat dikatakan reliabel jika:

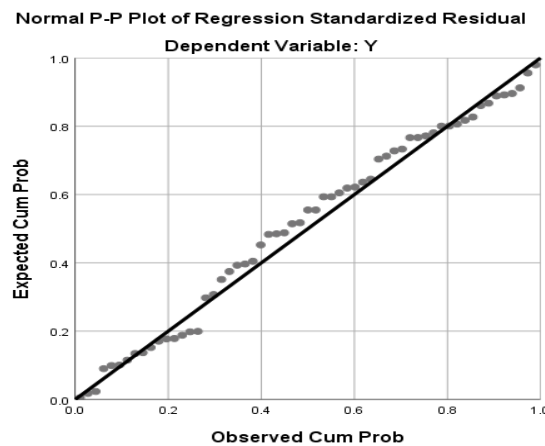
1. Jika hasil pengujian menghasilkan nilai *Cronbach's alpha* > 0,60, disebut reliabel.
2. Apabila hasil pengujian menghasilkan nilai *Cronbach's alpha* < 0,60 disebut tidak reliabel.

Tabel 9. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Batas Cronbach Alpha	Hasil
Pelatihan (X_1)	0,823	0,60	Reliabel
Disiplin Kerja (X_2)	0,739	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X_3)	0,617	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,783	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah

Dari tabel 9 diatas dapat dipantau untuk hasil olah data berupa nilai *Cronbach Alpha* dari variabel independen terlihat dari penelitian ini yaitu pelatihan (X_1) sebesar 0,823, disiplin kerja (X_2) sebesar 0,739, gaya kepemimpinan (X_3) sebesar 0,617 dan variabel dependennya kinerja karyawan (Y) bernilai sebesar 0,783 serta mempunyai nilai Cronbach's Alpha > 0,60 yang berarti reliabel, dapat menghasilkan respon yang stabil dari kurun waktu tertentu.



Gambar 2. Uji Normalitas Grafik (Normal P-Plot)

Sumber: Data diolah

Pada metode grafis *Normal Probability Plot*, normalitas dapat kita lihat dari sebaran titik-titik daripada garis diagonal, dimana titik-titik berdistribusi di sekitar garis diagonal, data berdistribusi normal, sedangkan titik-titik berdistribusi jauh dari garis diagonal. maka datanya jadi tidak berdistribusi normal.

Tabel 10. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Asymp. Sig (2-tailed)	Alpha	Keterangan
0,200	0,05	Normal

Sumber: Data diolah

Lalu, pada tabel 10 terlihat nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar $0,200 > 0,05$ sehingga memberikan hasil H_0 tidak dapat ditolak yang berarti data berdistribusi normal.

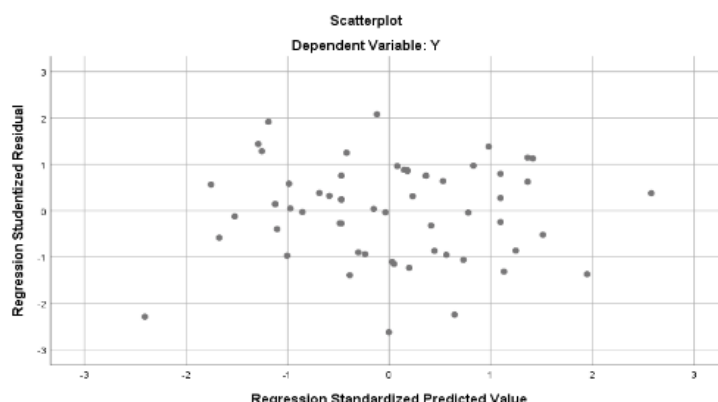
Tabel 11. Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Pelatihan (X_1)	0,363	2,754	Tidak terjadi multikolinearitas
Disiplin Kerja (X_2)	0,359	2,784	Tidak terjadi multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan (X_3)	0,982	1,018	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data diolah

Kemudian, pada tabel 11 terlihat dengan jelas bahwa nilai *tolerance* $X_1, X_2, X_3 > 0,1$ dengan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* $X_1, X_2, X_3 < 10$, sehingga tersimpulkan dengan jelas bahwa

tidak terjadi multikolinearitas pada variabel dependen pelatihan, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan sehingga data tersebut aman untuk digunakan pada pembelajaran ini.



Gambar 3. Uji Grafik Heteroskedastisitas
 Sumber: Data diolah

Dapat dilihat pada gambar 3 yaitu titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola, serta tersebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga pada model regresi menandakan tidak terjadi heteroskedestisitas.

Tabel 12. Uji Glejser

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Pelatihan (X_1)	0,769	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Disiplin Kerja (X_2)	0,492	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Gaya Kepemimpinan (X_3)	0,337	Tidak terjadi heteroskedastisitas

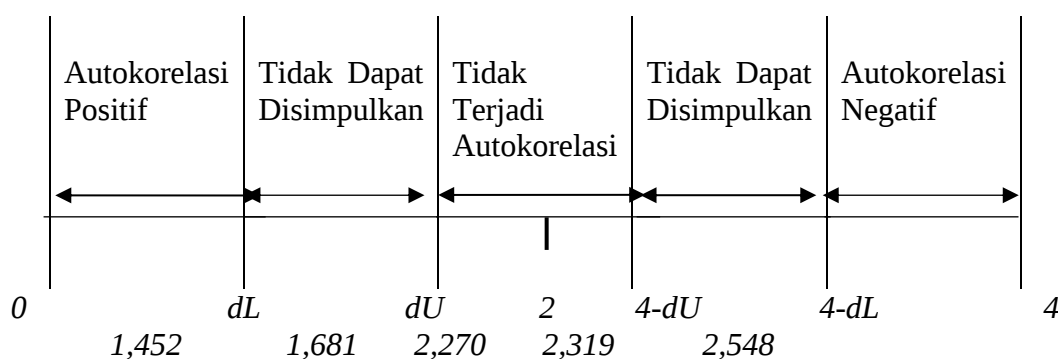
Sumber: Data diolah

Dapat diilihat dengan jelas pada tabel 12 terlihat yaitu variabel pelatihan, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan punya nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Heteroskedestisitas tidak ada pada hasil itu sehingga data dapat digunakan dalam model regresi.

Tabel 13. Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	2,270

Sumber: Data diolah



Gambar 4. Uji Autokorelasi Durbin-Watson
 Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 13 dan gambar 4 dapat dilihat nilai *Durbin-Watson* adalah sebesar 2,270 yang berada di antara nilai $du(1,681) < 2,270 < 4-du(2,319)$, sehingga dapat disimpulkan bahwa didalam model regresi tersebut tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 14. Uji Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R
1	0,542 ^a	0,294	0,256	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 14 diatas diperoleh angka *Coefficient Correlation (R)* sebesar 0,542a memiliki makna pelatihan (X_1), disiplin kerja (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) memiliki hubungan yang sedang dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 15. Uji Goodness of Fit

Model	F	Sig.
1	7,645	,000

Sumber: Data diolah

Menurut Anderson *et al.* (2018) ada dua pendekatan yaitu untuk menentukan tepat atau tidaknya suatu model penelitian, yaitu:

1. *P-Value Approach*

Pada pendekatan *p-value*, untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu model penelitian dapat dilakukan dengan melakukan komparasi *p-value* (sig) dengan *alpha* (α). Kriteria keputusan pendekatan *p-value* adalah sebagai berikut: Jika $p-value \leq \alpha$, maka dapat disimpulkan bahwa model termasuk kriteria *fit*. Terlihat pada tabel 15 terlihat nilai *sig* sebesar 0,000 dimana nilai α sebesar 0,05. Dengan demikian, nilai $p-value(0,000) < \alpha(0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut termasuk pada kriteria *fit*.

2. *Critical Value Approach*

Pada pendekatan *critical value*, dapat menentukan cocok atau tidaknya suatu model penelitian dengan mempertimbangkan nilai F yang dihitung dengan F tabel, dimana F tabel diperoleh dengan mempertimbangkan nilai *df1* (*degree of freedom in the numerator*) dan *df2* (*degree of freedom in the denominator*), dimana nilai $df1=k$, nilai $df2=n-k-1$ dan nilai $\alpha = 0,05$. Kriteria pengambilan pendekatan *critical value* adalah sebagai berikut: jika $F\text{-hitung} \geq F\text{-tabel}(F\alpha)$, maka dapat disimpulkan bahwa model termasuk kriteria *fit*. Pada tabel 15 terlihat nilai $F\alpha$ hitung sebesar 7,645, sedangkan nilai $F\alpha$ sebesar 2,84 dan nilai $F\alpha$ diperoleh dengan memperhitungkan nilai $df1 = 3$ dan $df2$ dengan rumus $df2 = 59-3-1 = 55$ dan nilai $\alpha = 0,05$. Nilai $F\text{ hitung}(7,645) \geq F\text{ tabel}(2,84)$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model termasuk pada kriteria *fit*.

Tabel 16. Analisis Regresi Liner Berganda Variabel Pelatihan (X_1), Disiplin Kerja (X_2) dan Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Kinerja (Y)

Model	Unstandardized Coefficients			Sig.
	B	T		
(Constant)	6,215	1,218		,228
Pelatihan (X_1)	-0,371	-2,358		,022
Disiplin Kerja (X_2)	0,846	4,106		,000
Gaya Kepemimpinan (X_3)	0,331	2,513		,015

Sumber: Data diolah

Persamaan regresi pada tabel 16 yaitu:

$$Y = 6,215 - 0,371 X_1 + 0,846 X_2 + 0,331 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Pelatihan

X₂ = Disiplin Kerja

X₃ = Gaya Kepemimpinan

Uji Hipotesis (*t-test*)

Pada uji hipotesis yang pertama yaitu didapatkan nilai t hitung $(-2,358) \leq t\text{-tabel } (-2,002)$, nilai $\text{sig } (0,022) \leq \alpha (0,05)$, berdasarkan hasil tersebut bisa disimpulkan terdapat pengaruh pelatihan pada kinerja karyawan PT. XYZ. Pada uji hipotesis yang kedua yaitu didapatkan nilai t hitung $(4,106) \geq t\text{-tabel } (2,002)$ serta nilai $\text{sig } (0,000) \leq \alpha (0,05)$, berdasarkan hasil tersebut bisa disimpulkan terdapat pengaruh disiplin kerja pada kinerja karyawan PT. XYZ. Pada uji hipotesis yang ketiga yaitu didapatkan nilai t hitung $(2,513) \geq t\text{-tabel } (2,002)$ serta nilai $\text{sig } (0,015) \leq \alpha (0,05)$, berdasarkan hasil tersebut bisa disimpulkan terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan PT. XYZ.

Diskusi

Pada pengujian hipotesis yang pertama terdapat pengaruh pelatihan pada kinerja karyawan PT. XYZ. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat dari (Hasibuan, 2016; Hamali, 2016). Pada pengujian hipotesis yang kedua terdapat pengaruh disiplin kerja pada kinerja karyawan PT. XYZ. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat dari (Sutrisno, 2017; Mangkunegara, 2015; Sutrisno, 2017; Hasibuan, 2016; Sinambela, 2018; Sutrisno, 2017). Pada pengujian hipotesis yang ketiga terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan PT. XYZ. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat dari (Hadari, 2017; Daft, 2015; Darodjat, 2015; Busro, 2018; Suryawan *et al.*, 2018).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kebaharuan dari penelitian ini adalah terdapat korelasi antara pelatihan, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dalam hal ini, manajemen perusahaan harus lebih meningkatkan pelatihan, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan agar kinerja karyawan dapat maksimal. Berdasarkan penelitian, ada sejumlah keterbatasan yakni pada penelitian ini yang dilakukan hanyalah mencakup 3 variabel yaitu, Pelatihan, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan, serta terdapat keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya sehingga penelitian berdampak terhadap kesulitan untuk melakukan observasi secara langsung. Untuk populasi sebanyak 174 orang karyawan dan sampel yang dipergunakan pada penelitian yaitu 59 orang karyawan tetap di PT. XYZ.

Saran

Rekomendasi diajukan oleh peneliti yang memberikan manfaat serta masukan bagi peneliti selanjutnya, yaitu:

1. Menambahkan variabel independen dalam penelitian yang dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Melakukan penelitian secara langsung ke dalam perusahaan untuk dapat mengetahui dengan lebih tepat situasi dan kondisi di dalam perusahaan.
3. Menambahkan sampel penelitian yang dapat menjadi acuan seluruh karyawan di dalam perusahaan.

REFERENSI

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., & Cochran, J. J. (2018). *Statistics for business and economics* (13rd Ed.). Canada: Nelson Education. Ltd.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Jakarta, Indonesia: Prenadamedia Group.
- Christopher, R., & Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh pengembangan karir strategi rekrutmen, seleksi terhadap inerja karyawan pada PT.X. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management*, 2(3), 107–118. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i3.1576>
- Daft, R.L. (2015). *Leadership*. Cengage Learning.
- Darodjat, T. A. (2015). *Konsep - konsep dasar manajemen personalia*. Surabaya, Indonesia: Refika Aditama
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen strategis teori dan aplikasi*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Hadari, N. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta, Indonesia: Gadjah Mada University Press.
- Hadisaputra, M., & Suryawan, I. N. (2023). Efforts to increase employee job satisfaction in the hospitality business. *Media Bisnis*, 15(2), 199–210. <https://doi.org/10.34208/mb.v15i2.1996>
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia: Strategi mengelola karyawan*. Yogyakarta, Indonesia: CAPS (Center for Academic Publishing (Service)).
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta, Indonesia: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung, Indonesia: PT. Remaja Rodakarya.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for bussiness*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta, Indonesia: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung, Indonesia: Penerbit Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta, Indonesia: Andi.
- Suryawan, I. N. (2022). Fisheries processing strategy in Jakarta in improving employee performance. *Jurnal Manajemen*, 26(2), 259–276. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i2.929>

- Suryawan, I. N. (2022). Maximizing organization performance: The role of travel business in Jakarta?. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 17–34. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i1.832>
- Suryawan, I. N. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada usaha UMKM pengolahan perikanan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah*, 4(3), 1016–1021. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i3.30>
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Non Formal*, 8(1), 137–146. <https://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Suryawan, I. N., Masman, R. R., & Bernarto, I. (2018). The effect of motivation and leadership styles of lecturer professions on organizational commitment. *Jurnal Manajemen*, 22(2), 223–234. <https://doi.org/10.24912/jm.v22i2.360>
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta, Indonesia: Prenadamedia Group.

LEADERSHIP BEHAVIORAL DEVELOPMENT OF MILLENNIAL LEADERS AS A CHANGE AGENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ORGANIZATION

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

^{1,2)} *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia*

e-mail: ardikho@gmail.com

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

The digital transformation era and Industry 4.0 provide ample opportunities for this generation to thrive with their rapid technological adaptation and openness to new ideas. This research examines millennial leadership behavioral development to enable them to effectively become change agents in digital organizations, using the case study of William Tanuwijaya at Tokopedia. Through a review of literature from international sources during 2020–2023, this study discusses millennial leadership theories and change management, highlighting the urgency and importance of adaptive leadership capable of managing change in the face of digital organizational challenges. The research findings indicate that millennial leadership styles vary according to organizational contexts. Millennials are confronted with change management, where organizational readiness to adapt is critical to success. Adaptive leadership, a key strategy in managing change, is crucial. Through William Tanuwijaya's leadership at Tokopedia, millennial leadership characteristics prioritizing social and environmental issues, sustainability, and the implementation of sustainable values are evident, alongside collaboration with the government to create an inclusive environment and focus on innovation and digital transformation in the economy. Leaders like William Tanuwijaya start by building teams consisting of celebrities or public figures in Indonesia to promote Tokopedia and strengthen the company's image while formulating the company's vision and initiatives, motivating employees, overcoming obstacles such as improving work efficiency, implementing successful minor changes, ensuring smooth change integration, and making change an integral part of the organizational culture and system.

Keywords: Leadership Behavioral Development; Transformational Leadership; Change Management

INTRODUCTION

Change is one of the features of a constantly changing corporate world. The rise of the digital and global periods has made managing organizations more difficult. As a result, leaders who can successfully implement management changes are required (Hanna et al., 2024; Zada, 2022). To stay in the company, executives must prioritize staff skill development and mental health maintenance and implement new transformative change strategies, particularly during the AI-digital transition. As a result, it is critical to emphasize the importance of leadership, notably senior management, in dealing with these changes (Zada, 2022). The ability of a corporation to effectively and efficiently manage and integrate resources influences organizational success (Komm et al., 2021). In order to manage a business, an organization must be agile and able to adjust to change. Agility refers to an organization's capacity to recognize and respond quickly to external changes, as well as to have numerous ideas and be efficient in order to gain a competitive advantage. On the other hand, Acuity refers to an organization's ability to broaden its understanding of flexibility by sensing and responding to opportunities and dangers in the business environment (Cecconi & Bilkovski, 2023).

Differences in generations and their impact on various disciplines, institutions, and business operations are currently a topic of interest for many people compared to before. Specifically, attitudes towards advancing technology, communication, and collaboration in management are significant. In this context, a leader must be able to face the challenges and opportunities that may arise in a business to ensure it continues to grow and develop. Therefore, the role of the millennial generation is expected to support the operation of a business. It is estimated that more than 75% of the demographic proportion will be occupied by millennials (Frey, 2018). The millennial generation, born between 1981 and 1996, has brought numerous changes in life and business. The following are some significant differences and impacts:

They were born in a rapidly developing digital era of millennials' technology use. Technology is an integral part of their lives, and they are very active in using the internet, social media, and e-commerce to start and run businesses. Using digital platforms allows them to reach a wider audience without geographical limitations, thus enabling their businesses to grow faster and more efficiently. They are highly collaborative and business flexibility. They seek ways to run businesses without being tied to physical offices or conventional working hours. Flexibility in work and personal life is a priority for them. Many of them aim to create businesses that allow them to work from anywhere, at any time. They are highly concerned about social and environmental issues. This approach is reflected in their businesses. They often establish companies with social or sustainable missions, aiming not only for financial gain but also to positively impact society and the environment. They prioritize personal financial stability and balance between work and personal life. Their concerns about ESG are significant but can wane under economic pressure. They shape the consumer landscape by forming technology-oriented consumer needs. Companies must focus on curating positive reviews and comments to meet consumer demands.

In summary, the millennial generation's role in supporting a business's operation is crucial. They bring unique skills and values that can help businesses grow and develop in the increasingly complex digital era.

The millennial generation was born between 1981 and 1996, with unique traits and experiences that can significantly change management practices (Basuki, 2021). Millennials grew up in the digital era, making them accustomed to technology and deeply understanding social media, online communication, and other digital tools. They can leverage technology to expedite information flow and teamwork within a business environment. Millennial leaders are perceived as capable of creating a more open and collaborative culture in management. Research conducted by Deloitte (2024) explained that the millennial generation requires stability and clear structure

in the workplace. They also emphasize centralized decision-making, clear responsibilities, and high maintenance levels.

Therefore, their managers must consider the required time (Butler et al., 2020). The millennial generation also tends to make decisions prioritizing lifestyle over career. Another study conducted by Deloitte (2024) in the United States found that the millennial generation is valued for valuing free time and less prioritizing work in their lives. They rarely work overtime and are more likely to stop working once they have enough money. Regarding work compensation, the millennial generation values intrinsic rewards such as fascinating work, learning new skills, and using their skills more than extrinsic rewards like status, salary, development, and promotions compared to Generation X but more than the Baby Boomer generation. They also place less value on social interactions at work than other generations. This might be due to the intensity of online social hierarchies, which reduces the need for socializing at work (Butler et al., 2020). Additionally, millennials are known for being very concerned about social and environmental issues (Rifda, 2022). They often have and apply values related to desires, social justice, and corporate social responsibility. Millennial leaders can introduce more sustainable and ethical management practices, positively impacting society and the environment. Furthermore, they tend to pursue a balance between work and personal life by understanding the importance of work-life balance and introducing management practices that allow employees to achieve this balance. This can include remote work, flexible working hours, and employee well-being. Millennials tend to be more open to diverse perspectives and values, valuing inclusive workplace cultures and diversity in the workplace to enhance collaboration, innovation, and productivity. Millennials have experienced rapid technological and economic changes throughout their lives, which has enabled them to adapt quickly to changes. Millennial leaders can lead management changes more effectively, facing the challenges of the constantly evolving business world.

The rapid and unprecedented changes in the workforce have led to changes in management and social structures that govern social norms, attitudes, interactions, and relationships among employees from different generations.

Research Problem: Change programs often fail due to poor planning, inadequate monitoring and control, limited resources and knowledge, and policies and practices that are not aligned.

Research Objective: Millennial leaders are expected to be potent agents of change that will shape future management in modern organizations.

Research Question: How is millennial leaders' role in leading change management perceived in the digital transformation organization?

Research Implication: Millennial leaders have the potential to bring positive changes in management practices, creating a more inclusive, sustainable, and value-oriented work environment.

LITERATURE REVIEW

Leadership theory continues to evolve through separate paths tailored to meet the needs. These paths in leadership include cognitive intelligence (studies on cognitive or rational processes), spiritual intelligence (the need for meaning and values in work and life), emotional intelligence (emotions or feelings), and deliberate action skills or behaviors (Hanna et al., 2024). Each path, of course, provides different dimensions and a series of requirements for effective leadership. Leadership can be interpreted as the ability of an individual to influence, decide, and carry out what they desire and to make others do the same (Forestlink, 2023). Subsequently, Follett's definition of leadership in 1949 is that she does not refer to a position but states that leadership has two primary principles. First, leaders do not lead based on personal characteristics but instead based on a deep understanding of the specific situation. Second, leadership is not just an innate quality but a skill that can be learned. With this, it can be seen that leadership is more

than just those at the top of the organization; it encompasses behavior and relationships at all levels and roles. Understanding these behaviors is crucial to seeing the relationship between organizational leadership and organizational culture (Schell, 2019).

The book 'Leadership: Theories and Practices' by Northouse (2019) summarizes the evolving definition of leadership from 1900 to the present. Leadership is about how an individual influences a group of individuals to achieve common goals, and currently, several approaches have developed in defining leadership. These approaches include authentic leadership, which emphasizes genuineness and the quality of leadership; spiritual leadership, which focuses on values and a sense of calling; servant leadership, which places the leader as a servant and focuses on the needs of followers; adaptive leadership, which encourages followers to adapt and solve problems; followership, which highlights the role and skills of followers; and discursive leadership, which emphasizes negotiated communication between leaders and followers (Northouse, 2019). Mekonnen & Bayissa (2023) conceptualized two types of leadership, transactional and transformational, which discuss seven leadership factors: charisma, inspiration, intellectual stimulation, individual consideration, giving rewards based on the situation, policy with exceptions, and laissez-faire. Transformational leadership encourages subordinates to go beyond their interests to achieve organizational goals beyond expectations (Abasilim et al., 2019). Transformational leadership requires followers' involvement in the process or activities, increasing motivation and morale for both leaders and followers (Khan et al., 2020). It is also mentioned that transformational leaders focus on their followers' needs and inputs to make each person a leader by empowering and motivating them. Furthermore, transformational leaders are visionaries who strive to attract followers to become better and use them to achieve higher needs and goals (Steinmann et al., 2018). While transactional leadership is described as the contractual relationship between leaders and subordinates and relies on the strengths of each, it is dependent on the advantages of each (Abasilim et al., 2019). In transactional leadership, followers are rewarded if they achieve the agreed-upon goals. Thus, it can be described as an active, positive exchange (Ahmed & Simha, 2023).

Millennial Leaders

The emergence of the gadget generation is one of the significant phenomena in the era of globalization, where this term is used to denote the rise of the millennial generation. 'Gadget' refers to a device, so the gadget generation is the generation that lives alongside technology that cannot be separated from their lives. Indeed, high-tech gadgets have become integral to the millennial generation. The millennial generation has various opinions regarding the suitable birth range. Some define millennials as those born between 1982 and 2002, while others state that millennials were born between 1981 and 2009 or between 1977 and 1988 (Grotkamp et al., 2020; Hyangsewu et al., 2021). After conducting research over several years, the Pew Research Center Dimock (2019) concluded that those included in the millennial generation are those born between 1981 and 1996. Characteristics of the millennial generation include their dependence on the internet, high self-confidence, high self-esteem, and greater openness and tolerance for change (Akimas & Claudia, 2024). With high self-confidence, millennials do not hesitate to perform their best (Wolor et al., 2020). Millennials highly require flexible work schedules or hours, salary, individual recognition, and career advancement. Their job satisfaction is determined by intrinsic factors such as opportunities for ownership of the organization, training provided, perceptions of support from superiors, varied and meaningful work, and work-life balance (Lisa & Yulianti, 2021). Other characteristics of millennials are multitasking and enjoyment of collaborative work, ambition, flexibility, still requiring monitoring from superiors, valuing teamwork and collective actions, adaptability to changes, confidence, and being performance-oriented (Dixon, 2022).

Millennial Leaders view meaningful relationships as an essential part of leadership. They also use a two-way communication approach and value reciprocal relationships with their subordinates. Additionally, they have a developing and open leadership style and adhere to

professional ethics in the workplace. Millennial leaders prefer to feel trusted and empowered to lead and want to contribute to the organization using their skills (Easton & Steyn, 2023; Kohl, 2021).

In the research conducted by Kohl (2021), several characteristic traits of millennial leaders were found:

1. Millennial leaders want to lead by example, believe in empowering their followers, demonstrate the ability to listen well, and use positive reinforcement as the primary motivation. They also believe it is essential to provide regular recognition.
2. Millennial leaders may request clear deadlines and commitments but give their employees the freedom to work whenever they want.
3. Millennial leaders may be less accountable to individuals and have a team-centered approach.

Additionally, other research mentions indicators of millennial leadership styles, including encouraging the adoption of technology, promoting curiosity, providing space for collaboration, requiring feedback, creating comfort, offering opportunities for promotion, conveying knowledge, caring about groups, promoting teamwork, valuing performance, understanding organizational needs, being practical and flexible, providing constructive criticism, and having good work ethics (Kusumawati et al., 2023). By 2030, the millennial generation will represent 75% of the workforce (UPCEA, 2019). Based on the belief that every successful organization is founded on good leadership and that millennials will continue to lead in the future with their innovative and flexible approach to new ideas, organizations must recognize and develop millennials into leadership positions (Harrison, 2017). Citing Bennett (2020), management within an organization can help millennials develop their leadership by:

1. Helping them understand what their job entails and why it is essential to the organization.
2. Providing regular feedback to millennial leaders so they understand their progress and what needs to be improved.
3. Helping them demonstrate to the team how technology can impact productivity in their work.
4. Give millennials the freedom to develop their leadership style and help them understand the credibility of their team members.

Change Management Theory

Change management is a process conducted by an organization to achieve future goals, which are the organization's vision. Unlike traditional planning processes that describe the steps in the journey, change management aims to facilitate this journey (Landau, 2024). Change management in an organization refers to the steps taken to guide organizational changes to achieve success. These steps typically consist of three essential phases: preparation, implementation, and follow-up (Stobierski, 2020). It can be concluded that change management is a systematic series of processes consisting of several components such as change planning, effectively communicating changes, involvement in changes, supporting and involvement in changes, managing changes, and handling changes (Gallemard, 2024). Communication is one of the essential components of change management. Effective communication can create a conducive environment for individuals within the organization to change (McHarris, 2024). Kotter in research conducted by Bedard (2023), famous for his theory known as Kotter's Eight

Steps Change Management, identifies and finds the success factors and records them as eight steps to lead change. These steps are:

1. Creating a sense of urgency for change. Leaders must inspire their subordinates to act passionately and be determined to achieve bold and motivating opportunities. They are building enthusiasm among individuals to pursue a clear and attractive vision for the future.
2. Forming a change team.
3. Creating a vision and plan for change.
4. Communicating the vision and plan for change to stakeholders.

5. Removing barriers to the company. Leaders allow employees to overcome obstacles and provide real impact by removing barriers such as inefficient processes and outdated norms.
6. Achieving short-term wins. Success is the result of effort. It must be collected, classified, and communicated regularly to monitor progress and motivate volunteers to drive change.
7. Sustaining change. After initial success, efforts must be intensified. Increased credibility can improve systems, structures, and policies. Never stop striving for change until the vision is achieved.
8. Anchoring change in the culture. Defining and communicating the relationship between these behaviors and organizational success is essential to ensure new behaviors are repeated over the long term.

RESEARCH METHOD

This literature review gathers data from relevant theoretical references on millennial leadership and change management from reputable international journals and other sources between 2020 and 2023. The literature review identifies critical millennial leadership and change management aspects to address the research question. This case study focuses on William Tanuwijaya from Tokopedia, examining how millennial leaders approach team leadership and adapt to changes.

RESULTS AND DISCUSSION

Many organizations or companies worldwide are experiencing changes in their management due to the emergence of millennial leaders. One such organization that has changed its management due to millennial leaders is Tokopedia. Tokopedia is a technology and e-commerce company based in Indonesia. It was founded in 2009 by William Tanuwijaya and Leontinus Alpha Edison. William Tanuwijaya was born on November 11, 1981. Tokopedia has grown into one of the largest e-commerce platforms in Indonesia and Southeast Asia. Tokopedia has also contributed to the digital transformation in Indonesia and supported the country's economic growth.

In 2021, Tokopedia merged its business with another technology company, Gojek, to form a new company called GoTo Group. The formation of the GoTo Group is claimed to be the most significant business collaboration in Indonesia and the largest between two internet and media service companies in Asia to date. GoTo combines the strengths of two leading technology companies in Indonesia, creating a unique and complementary ecosystem globally. The business merger between Tokopedia and Gojek signifies that William Tanuwijaya, as CEO of Tokopedia, is more open and tolerant of change. (Akimas & Claudia, 2024) They stated that millennial leaders tend to be more open and tolerant of change. The change referred to here is the merger of Tokopedia and Gojek, which will establish new policies and rules, eliminating previous changes and rules.

Some key achievements of William Tanuwijaya in leading Tokopedia include:

1. Tokopedia's Growth: Under William Tanuwijaya's leadership, Tokopedia has experienced rapid growth and has become one of Indonesia's leading e-commerce platforms. The platform has become a place for millions of sellers and buyers to transact in various product and service categories.
2. Innovation in Products and Services: Tokopedia has continued to innovate in the products and services it offers. William Tanuwijaya and his team have developed new features and strive to meet customer needs by providing various services, including online payment, logistics, and financial services.
3. Digital Transformation: Tokopedia has played a role in driving digital transformation in Indonesia by providing opportunities for small and medium-sized enterprises (SMEs) to trade

online. This has had a positive impact on Indonesia's economy and the well-being of SME business owners. This is in line with the mission of Group GoTo to create a significant social impact by providing equal opportunities for local SMEs in business development and providing access across the country.

4. Investment in the Startup Ecosystem: William Tanuwijaya supports the Indonesian startup ecosystem. Tokopedia has invested in several startups and has contributed to the growth of the digital economy in Indonesia.
5. Collaboration with the Government: William Tanuwijaya has collaborated with the Indonesian government to support digitalization initiatives and promote an inclusive digital economy. This includes support for financial inclusion programs and training for SMEs.
6. Sustainability and Corporate Social Responsibility: Under William Tanuwijaya's leadership, Tokopedia has considered sustainability and corporate social responsibility issues. They have taken steps to support various social and environmental initiatives.

Based on the achievements mentioned, William Tanuwijaya has played a highly significant role in the success of Tokopedia. William Tanuwijaya is an innovator who has developed Tokopedia to this point. He received the "Innovation Leadership Achievement Awards" organized by The Asian Banker in 2021. From the perspective of leadership theory, William Tanuwijaya is considered a transformational leader. William Tanuwijaya had a clear vision when building Tokopedia to address the problem of limited access to purchasing needs. Since Indonesia is the largest archipelago country, many needs are only available in major cities. It can be said that William Tanuwijaya is a visionary who has brought significant changes in Tokopedia's management, driving the company's growth and innovation, and has made positive contributions to Indonesia's economy. In William Tanuwijaya's leadership at Tokopedia, the characteristics of millennial leadership are evident, focusing on social and environmental issues, sustainability, and the implementation of enduring values (Rifda, 2022). Additionally, William Tanuwijaya has collaborated with the government to create an inclusive environment and focus on digital innovation. In some aspects, he has also supported the development of technology and innovation in business by investing in the startup economy.

According to Kotter's theory in research conducted by Bedard (2023) of the eight stages of change management, William Tanuwijaya created a sense of urgency among all Tokopedia employees to change by explaining the rapidly changing market situation and the need for adaptation. Once the urgency was established, Tokopedia's leader began building a team of celebrities or public figures in Indonesia to promote Tokopedia and strengthen its image. The following steps included formulating the company's vision and initiatives, motivating all employees, eliminating barriers such as increasing work efficiency, achieving small but successful changes, ensuring that the changes were well-integrated, and making the changes part of the company's culture and system. Through these steps, William Tanuwijaya successfully implemented changes at Tokopedia and addressed the crisis during the COVID-19 pandemic 2020.

CONCLUSION

It is estimated that by 2030, 75% of the workforce will be from the millennial generation, raising new concerns about whether millennials can become leaders in the future. The development of technology in the digital/industry 4.0 era is a suitable environment for millennials to grow. The presence of millennials brings new changes due to their unique characteristics, such as adaptability to technology, openness to new ideas and perspectives, and the ability to respond quickly to changes. These characteristics are hoped to enable millennials to become great transformational leaders. The leadership style of millennials may differ from previous generations because each generation, including each individual, has its own leadership style. Millennials face

the challenge of managing change, where every organization must be ready for change to grow and develop.

Change management, in essence, is a systematic system that will run effectively if all its components are well organized. William Tanuwijaya is an example of a millennial leader who has led Tokopedia to its success in Indonesia. Having the courage to establish an e-commerce application at a young age makes him a role model for young people. Tokopedia has positively impacted Indonesia, driving digital transformation and supporting the economy. In 2021, this millennial leader led Tokopedia to merge with Gojek, forming the new name GoTo. This certainly brought many changes within the organization from joining two different organizations. Changes in every organization are inevitable, and it must be recognized that changes can bring an organization to a higher level with competent leaders.

William Tanuwijaya, the co-founder and CEO of Tokopedia, plays a significant role in leading change management within the digital transformation of Tokopedia and the formed GoTo group. His leadership is perceived positively in several aspects:

1. Visionary Leadership: Tanuwijaya is credited with driving the vision of digitally impacting the Indonesian economy. He emphasizes the importance of social impact, equal opportunities for local small and medium-sized enterprises (SMEs) and providing access to quality products and services for all segments of society.
2. Strategic Partnerships: Under his leadership, Tokopedia has formed strategic partnerships with significant investors such as Alibaba Group, SoftBank Vision Fund, and others, significantly contributing to the company's growth and valuation.
3. Innovation and Expansion: Tanuwijaya has overseen the expansion of Tokopedia's services beyond its initial customer-to-customer marketplace model. This includes developing financial technology products and services, such as GoPay, which is now part of GoTo Financial.
4. Cultural Alignment: The merger with Gojek to form GoTo is seen as a strategic move that aligns with both companies' shared principles, thinking, and work ethic. This alignment is crucial for the success of the digital transformation efforts.
5. Social Impact: Tanuwijaya's mission to create a significant social impact through digital transformation is well-received. This includes providing equal opportunities for local SMEs and enhancing access to quality products and services nationwide.

William Tanuwijaya's leadership is credited with accelerating Tokopedia and GoTo's digital transformation by encouraging strategic alliances, innovation, and vital cultural alignment. His dedication to social impact and equitable chances bolsters his status as a visionary leader in the digital economy.

ACKNOWLEDGEMENT

The highest appreciation is presented to Ita Oktavianti, Nurul Aulia, Raditya Saskia Putri, and Tamara Rahmawanti for their contributions to this research in data processing.

REFERENCES

- Abasilim, U. D., Gbervbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1–15. <http://dx.doi.org/10.1177/2158244019866287>
- Ahmed, S., & Simha, A. (2023). Differences between transactional and transformational leadership. In D. C. Michalos (Eds.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (pp. 553–555). Springer International Publishing. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_1101

- Akimas, H. N., & Claudia, M. (2024). Leadership dynamics of generations Y and Z from a behavioral theory perspective. *International Journal of Asian Business and Management*, 3(3), 237–248. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v3i3.9867>
- Basuki, R. (2021, September 28). *Generasi “milenial” dan generasi “kolonial”*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-pontianak/baca-artikel/14262/Generasi-Milenial-Dan-Generasi-Kolonial.html>
- Bedard, A. (2023). *The 8-step process for leading change: Kotter’s award-winning methodology is the proven approach to producing lasting change*. Kotter. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
- Bennett, N. (2020). Readyng millennials for the C-suite: A key to future organizational performance. *Business Horizons*, 63(6), 683–691. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.02.005>
- Butler, C. L., Sutton, C., Mockaitis, A. I., & Zander, L. (2020). The new millennial global leaders: What a difference a generation makes!. In L. Zander (Eds.), *Research Handbook of Global Leadership*, (pp. 141–163). E. Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781782545354.00017>
- Cecconi, M., & Bilkovski, R. (2023). *Adaptable acuity care models: A path forward for future global health system challenges*. GE Healthcare. <https://clinicalview.gehealthcare.com/sites/default/files/MS%20Clinical%20View%20white%20paper%20Adaptable%20Acuity.pdf>
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where millennials end and generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dixon, L. (2022). *The different perceptions of flexible work arrangements between Millennials and Generation X at work*. National College of Ireland.
- Easton, C., & Steyn, R. (2023). Millennial leaders and leadership styles displayed in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3139>
- Forestlink. (2023, Januari 24). *5 Dimensions of Effective Leadership*. The Forestlink. <https://theforestlink.com/2023/01/5-dimensions-of-effective-leadership/>
- Frey, W. H. (2018). *The millennial generation: A demographic bridge to America’s diverse future*. Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/millennials/>
- Gallemard, J. (2024, May 13). *What is change management process? benefits, principles & comprehensive guide*. Smart Tribune. <https://blog.smart-tribune.com/en/change-management-process>

- Grotkamp, L., Schaumann, J. M., & Riehm, P. (2020). Millennial leaders' display of generational cohort stereotypes: A qualitative research approach. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), 57–74. <https://doi.org/10.22146/jlo.57406>
- Hanna, K. T., Lawton, G., & Pratt, M. K. (2024). *Change Management*. Teach Target. <https://www.techtargget.com/searchcio/definition/change-management>
- Harrison, A. E. (2017). Exploring millennial leadership development: An evidence assessment of information communication technology and reverse mentoring competencies. *Case Studies in Business and Management*, 4(1), 25–48. <https://doi.org/10.5296/csbn.v4i1.10615>
- Hyangsewu, P., Islamy, M. R. F., Parhan, M., & Nugraha, R. H. (2021). Efek penggunaan gadget terhadap social behavior mahasiswa dalam dimensi globalisasi. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 14(2), 127–136. <http://dx.doi.org/10.21831/jpipfip.v14i2.39156>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kohl, G. (2021, Juni 01). *For millennials, leadership means trust, empathy, empowerment*. Brunswick. <https://www.brunswickgroup.com/de/leadership-for-millennials-i20580/>
- Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B., & Sikka, S. (2021). *The new possible: How HR can help build the organization of the future*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>
- Kusumawati, B., Masduki, U., Utami, S. S., Dahlan, D., & Maryama, S. (2023). Literature study of millennial leadership concepts to find new perspectives on leadership styles. *Management and Business Review*, 7(1), 67–82. <https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8782>
- Landau, P. (2024, Juni 18). *What is change management? Principles, process & models*. Project Manager. <https://www.projectmanager.com/blog/change-management-process>
- Lisa, C., & Yulianti, P. (2021). Do rewards and work flexibility matter for millennial generation (case study on property agent in Surabaya). *Journal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 263–279.
- McHarris, N. (2024, March 31). *5 tips for better change management communication*. Prosci. <https://www.prosci.com/blog/change-management-communication>
- Mekonnen, M., & Bayissa, Z. (2023). The effect of transformational and transactional leadership styles on organizational readiness for change among health professionals. *SAGE Open Nursing*, 9, 1–8. <https://doi.org/10.1177/23779608231185923>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory & Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rifda, A. (2023, June 30). *Pengertian generasi milenial dan tahun berapa generasi milenial*. Gramedia Blog. <https://www.gramedia.com/best-seller/milenial/>

- Schell, W. J. (2019). Leadership and Change Management. In N. J. Ward, B. Watson & K. Fleming-Vlog (Eds.), *Traffic safety culture* (pp. 191–218). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-617-420191013>
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Stobierski, T. (2020, January 21). *What is organizational change management?* HBS online. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
- The Asian Banker. (2021, July 28). *Tokopedia's tanuwijaya leads the company's innovation and growth while uplifting the lives of Indonesians*. The Asian Banker. <https://www.theasianbanker.com/updates-and-articles/tokopedias-tanuwijaya-leads-the-companys-innovation-and-growth-while-uplifting-the-lives-of-indonesians-2021>
- Tokopedia. (2023). *Cerita Tokopedia: Lebih banyak tentang perjalanan kami*. Tokopedia. <https://www.tokopedia.com/about/our-story/>
- UPCEA. (2019, November 08). *An early outlook of a millennial-led economy in 2030*. UPCEA. <https://upcea.edu/an-early-outlook-of-a-millennial-led-economy-in-2030/>
- Wolor, C. W., Pratama, A., Aditya, S., Fadillah, N., & Purwana, D. (2020). Adversity quotient in improving millennial generation salespeople's performance in the industrial revolution 4.0. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(1), 220–226. <http://dx.doi.org/10.18510/hssr.2020.8131>
- Zada, I. (2022). Organizational change management: Leadership roles in adapting new norms. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 1–5. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1477>

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ETIS, KOMITMEN NORMATIF, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PERFORMA PEKERJA DI YAYASAN XYZ

Thania Alatas^{1)*}, Daniel Ong Kim Kui²⁾, Rudy Pramono³⁾

¹⁾ Intern in Contractor Company, Indonesia

^{2,3)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail: thaniaalatas@gmail.com

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan etis, komitmen normatif dan motivasi kerja terhadap performa pekerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dikumpulkan untuk menguji hipotesis dan menggunakan *purposive sampling* dimana responden adalah pekerja di yayasan XYZ. Sampel penelitian ini berjumlah 120 responden. Metode analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software Smart PLS 4.0*. Hasil penelitian ini mendapati bahwa gaya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap performa pekerja di yayasan XYZ. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan etis yang diterapkan akan dapat meningkatkan performa pekerja, sedangkan komitmen normatif tidak berpengaruh positif pada performa pekerja di yayasan XYZ. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh terhadap performa pekerja, naik turunnya komitmen normatif tidak dapat mempengaruhi performa pekerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap performa pekerja di yayasan XYZ, artinya semakin besar motivasi kerja akan dapat meningkatkan performa seorang karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Etis; Komitmen Normatif; Motivasi Kerja; Performa Pekerja

ABSTRACT

This research aims to identify the influence of ethical leadership, normative commitment and work motivation on employee performance. This research uses quantitative methods. Data was collected to test the hypothesis and used purposive sampling where the respondents are workers at the XYZ foundation. The sample for this research consisted of 120 respondents. The statistical analysis method used in this research is Smart PLS 4.0 software. This research found that the ethical leadership style has a positive effect on the performance of workers at the XYZ foundation. This shows that the better ethical leadership implemented will be able to improve employee performance, while normative commitment does not have a positive effect on employee performance at the XYZ foundation. The results of this research also show that normative commitment has no effect on worker performance, the rise and down of normative commitment cannot affect worker performance, and work motivation has a positive effect on worker performance at the XYZ foundation, meaning that the greater work motivation will be able to improve an employee's performance.

Keywords: Ethical Leadership Style; Normative Commitment; Work Motivation; Employee Performance

PENDAHULUAN

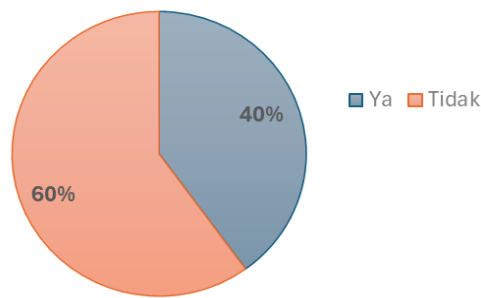
Kualitas sumber daya manusia memegang peranan penting bagi tercapainya tujuan suatu organisasi. Dalam organisasi, masalah kualitas sumber daya manusia selalu mendapatkan perhatian khusus, karena peran dan kedudukan sumber daya manusia sangat penting bagi kemajuan organisasi. SDM sangat berperan penting dalam pemenuhan tujuan perusahaan terutama dalam peningkatan kerja. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, dapat membawa kelancaran aktivitas organisasi dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan (Indrayanti, 2019). Tujuan organisasi dapat dicapai melalui sumber daya manusia, maka dari itu sumber daya manusia seharusnya memberikan kontribusi kerja sebesar-besarnya. Tak hanya itu, sumber daya manusia juga harus digerakkan untuk menghasilkan komitmen yang semaksimal mungkin. Komitmen yang tinggi masih menjadi pertanyaan di organisasi termasuk yayasan yang perlu segera diketahui penyebabnya.

Menurut Suryoadi (2012) performa pekerja yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan, semakin banyak pekerja yang mempunyai performa yang tinggi, maka secara keseluruhan akan meningkat kinerja perusahaan sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Namun performa pekerja di dalam suatu organisasi tidak selalu mengalami peningkatan, terkadang performa pekerja mengalami peningkatan, terkadang performa pekerja mengalami penurunan. Terciptanya performa pekerja dapat berlangsung apabila organisasi mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pekerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal sehingga pekerja dapat memberikan kontribusi yang positif.

Salah satu faktor penentu performa pekerja yaitu kepemimpinan etis. Etika menjadi dasar pemikiran tentang pondasi moral bagi perilaku individu dalam organisasi. Setiap karyawan yang berada dalam suatu organisasi perlu menunjukkan perilaku yang sesuai dengan norma-norma etika yang baik selama bekerja. Dalam konteks ini, moralitas merujuk pada tindakan-tindakan yang bersifat spontan, seperti sikap empati dan kepribadian yang besar (Kumorotomo, 2018).

Proses pemahaman etika bagi bawahan dapat difasilitasi oleh kepemimpinan etis, di mana para pemimpin menetapkan norma sebagai dasar untuk tindakan, perilaku, dan keputusan. Pemimpin etis adalah contoh nyata dari perilaku etis, membimbing bawahan dalam membuat keputusan yang etis (Brown *et al.*, 2005). Kemudian, Syahrani *et al.* (2022) mengusulkan bahwa kepemimpinan etis dapat mengatasi tantangan terkait nilai dan membimbing karyawan dalam mengembangkan kesadaran moral dan penalaran etis. Sari (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan etis mengurangi berbagai pelanggaran etika dan tuntutan etika dalam sebuah organisasi, mendorong perilaku normatif (Peng & Kim, 2020). Lebih lanjut Karim *et al.* (2019) menyoroti pentingnya kemampuan kepemimpinan dalam menyebarkan keyakinan, nilai, dan norma melalui pengambilan keputusan dan perilaku. Kepemimpinan etis adalah sebagai contoh dari peran moral organisasi.

Melalui data yang telah dihimpun pada pra survei dengan memberikan empat pertanyaan, maka didapatkan hasil 16 dari 26 karyawan merasakan bahwa mereka tidak puas dengan gaji pokok yang didapatkan dari bekerja dengan yayasan. Satu hal ini sangat krusial mengingat gaji pokok yang didapatkan dijadikan sebagai mata pencaharian oleh pekerja. Empat pertanyaan pra survei dengan pilihan jawaban ya atau tidak dijalankan dan hasil yang didapatkan dari kuesioner pra survei adalah bahwa tidak terlalu banyak pekerja yayasan yang merasakan bahwa komitmen normatif dapat mereka peroleh melalui gaji pokok dan bersedianya para pekerja untuk memiliki keterikatan dengan yayasan.

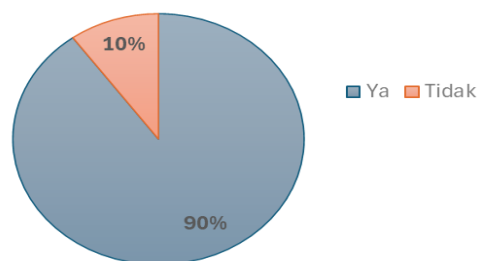


Gambar 1. Kepuasan Karyawan Yayasan Terhadap Gaji Yang Dibayarkan

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner pra survei/eksplorasi, 2023

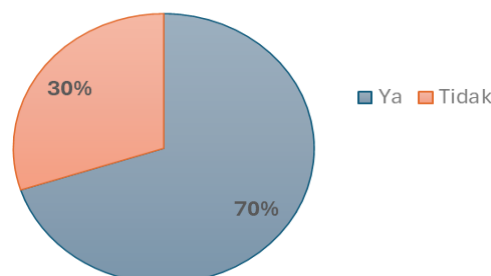
Menurut data keuangan tahunan yayasan XYZ yang terdaftar di *website* resmi yayasan, tertera bahwa biaya gaji karyawan mengalami penurunan dari yang semula 2,7 miliar di tahun 2021 turun menjadi 1,4 miliar di tahun 2022. Suatu yayasan yang bergantung kepada donatur utama tentunya bukan sebagai tempat untuk mencari pendapatan dalam jumlah sebagaimana diharapkan jika bekerja di perusahaan yang berorientasi laba. Dari penurunan biaya gaji dalam laporan keuangan ini dapat memantik sebuah pertanyaan, jika bukan karena gaji maka apakah ada keterikatan normatif antara karyawan dengan bekerja pada yayasan yang bergerak dalam melayani serta mengurus anak-anak penderita kanker.

Selanjutnya pra survei juga dilakukan sehubungan dengan pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan organisasi dan juga komitmen organisasi, yang terdiri dari dua pertanyaan yaitu, apakah pekerja merasa puas dengan kepemimpinan yang dijalankan oleh yayasan serta apakah pekerja memiliki komitmen untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama lagi dengan yayasan.



Gambar 2. Kepuasan Karyawan Dengan Kepemimpinan Yang Dijalankan Yayasan

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner pra survei/eksplorasi, 2023



Gambar 3. Kepuasan Karyawan Dengan Kepemimpinan Yang Dijalankan Yayasan

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner pra survei/eksplorasi, 2023

Hasil yang didapatkan dari pra survei menunjukkan bahwa 90% pekerja merasa puas dengan kepemimpinan yang dijalankan oleh Yayasan dan sebanyak 70% memiliki komitmen untuk terus bekerja dengan yayasan dalam jangka waktu yang lama. Berdasarkan dua pertanyaan di atas maka dapat terlihat bahwa kepemimpinan yang dijalankan oleh yayasan bisa dikatakan

baik sehingga tercipta rasa komitmen normatif untuk terus berdedikasi dalam bekerja dengan yayasan.

Penelitian ini ingin lebih jauh memeriksa hal apa yang harus menjadi perhatian bagi pimpinan yayasan dimana terdapat keadaan yang meskipun pekerja merasa tidak puas dengan gaji pokoknya bisa tetap dan lebih meningkatkan performa kerjanya seperti dapat bekerja dengan lebih tepat waktu dan melayani anak-anak yang dipercayakan dengan baik dan sesuai kebutuhan yang telah ditentukan yayasan. Penelitian ini dilakukan berlandaskan rasa ingin tahu terhadap faktor kepemimpinan etis yang diterapkan yayasan XYZ kepada pekerja yang rata-rata sudah bekerja lama bersama yayasan dan masih bertahan sampai saat ini. Mengingat pentingnya yayasan ini sebagai gerakan dan wadah yang melayani banyak anak-anak balita di Indonesia yang mengidap kanker, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat mengungkapkan apakah variabel Kepemimpinan Etis memiliki dampak yang besar terhadap Komitmen Normatif sehingga terciptanya motivasi kerja yang mempengaruhi performa pekerja di yayasan XYZ. Studi ini penting mengingat misi yayasan yang begitu mulia ini bergantung pada para karyawan yang bekerja melayani anak-anak penderita kanker yang dipercayakan ke yayasan beserta harapan orang tua mereka, dan hal itu dipengaruhi pula oleh faktor kepemimpinan di yayasan sampai bagaimana orang-orang bekerja di sana dengan tetap berkomitmen meskipun gajinya yang diperoleh dipandang tidak memuaskan. Oleh karena itu studi ini ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan etis, komitmen normatif dan motivasi kerja terhadap performa pekerja di yayasan XYZ.

TINJAUAN PUSTAKA

Ethical Leadership

Ethical Leadership (EL) adalah menetapkan nilai-nilai etis sebagai standar (Eisenbeiss, 2012) dan berfokus pada dimensi moral dalam aspek personal dan administratif kepemimpinan (Ozbag, 2016). Kepemimpinan demikian berusaha untuk mempromosikan perilaku yang sesuai dengan norma (Peng & Kim, 2020), merujuk kepada Brown *et al.* (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai perilaku yang sesuai dengan norma yang ditunjukkan dalam tindakan individu dan hubungan interpersonal dengan tujuan mengembangkan perilaku pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan proses pengambilan keputusan. Krisharyuli *et al.* (2020) mengusulkan adanya karakteristik yang membedakan setiap teori kepemimpinan yang ada, meskipun terdapat nilai-nilai positif yang hampir sama dan menawarkan konstruksi kepemimpinan etis berdasarkan nilai-nilai budaya.

Definisi kepemimpinan etis mencakup dua aspek, yaitu aspek moral personal dan pemimpin. Sementara yang pertama ditunjukkan melalui karakteristik personal, disposisi, dan motivasi altruistik, yang terakhir ditunjukkan melalui upaya proaktif. Dalam konteks aspek moral pemimpin, ini dapat ditunjukkan melalui komunikasi yang bertujuan untuk memengaruhi perilaku etis pengikut, seperti menjadi contoh, menyampaikan pesan etis, dan menggunakan sistem penghargaan perilaku karyawan menunjukkan nilai-nilai pro-sosial yang dikombinasikan dengan ekspresi emosi moral (Banks *et al.*, 2021).

Self-Determination Theory (SDT)

Pada tahun 1985, Richard Ryan dan Edward Deci mengembangkan Teori Penentuan Diri (*Self-Determination Theory/SDT*) sebagai sebuah kerangka teoritis komprehensif yang berfokus pada bagaimana perilaku manusia berkembang dan berfungsi dalam konteks sosial. SDT menekankan pentingnya motivasi, yaitu dorongan atau energi yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas, dalam mempertahankan serta mengubah perilaku. Teori ini membedakan dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik (motivasi otonom) dan motivasi ekstrinsik atau motivasi yang terkontrol (Ryan & Deci, 2000). Dalam kerangka *Self-Determination Theory* (SDT), tugas yang mendorong secara intrinsik adalah tugas yang dianggap menarik,

menyenangkan, dan dilakukan secara sukarela oleh individu. Motivasi intrinsik dipahami sebagai sesuatu yang timbul dari dorongan internal diri sendiri. Sedangkan ekstrinsik adalah salah satu bentuk motivasi eksternal di mana individu menjalankan tugas karena imbalan atau hukuman yang ada dalam lingkungan (Ryan & Deci, 2000).

Normative Commitment

Menurut Aminizadeh *et al.* (2021), *Normative Commitment* (NC) adalah salah satu komponen dari komitmen organisasi. Ini mencerminkan kewajiban moral atau rasa terutang budi terhadap organisasi. Hal ini melibatkan tekad seseorang untuk memenuhi kewajiban-kewajiban mereka terhadap organisasi dan sering diperkuat melalui pertukaran sumber daya yang bernilai (Feng *et al.*, 2018). NC juga mencakup perasaan kewajiban untuk tetap bersama organisasi (Suzuki & Hur, 2019), dan berakar dalam pola-pola etika, pertimbangan moral, serta berbagai pemicu tindakan sehari-hari individu yang semuanya erat kaitannya dengan nilai-nilai mereka.

Job Performance

Mengacu pada gagasan tentang pelayanan publik, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik didefinisikan sebagai kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam konteks pemenuhan kebutuhan layanan atas barang, jasa, dan layanan administrasi yang disediakan oleh penyedia layanan publik. Kinerja kerja, seperti yang disarankan oleh Pidd (2012) melibatkan pengembangan kinerja kerja individu dalam konteks tujuan dan tugas organisasi. Miao *et al.* (2018) mendefinisikan kinerja kerja sebagai tindakan dan perilaku yang dikendalikan oleh karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi, sementara Johari *et al.* (2018) melihatnya dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya.

Dalam lingkup pelayanan publik, kinerja tidak hanya mencakup keahlian tugas, tetapi juga perilaku kewarganegaraan organisasi. Dari perspektif *New Public Service* (NPS), kinerja kerja individu personel dikembangkan berdasarkan paradigma pelayanan dan kewarganegaraan dalam sistem tata kelola demokratis. Ini melibatkan perilaku karyawan dan hasil kerja yang ditujukan untuk perbaikan organisasi, sebagaimana dicatat oleh (Schwarz *et al.*, 2020).

Hubungan Ethical Leadership terhadap Public Service Motivation dan Normative Commitment

Peter M. Blau mengembangkan teori perilaku yang sesuai secara normatif memiliki peran penting dalam membentuk etika para pengikut melalui berbagai cara, termasuk memberikan contoh yang baik, menyampaikan pesan-pesan etika, dan menerapkan sistem penghargaan. Interaksi dan komunikasi dalam sebuah kelompok, sebagaimana dijelaskan dalam konsep pertukaran sosial, berkontribusi dalam proses ini. Menurut teori pertukaran Antara Pemimpin dan Anggota (LMX), kehadiran pemimpin yang etis mendorong bawahan untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan standar etika (Potipiroon & Faerman, 2016). Kepemimpinan etis juga memengaruhi kualitas hubungan LMX dan motivasi karyawan (Syahrani *et al.*, 2022). Hubungan LMX yang berkualitas tinggi lebih mungkin menghasilkan karyawan yang termotivasi (Babic, 2014). Kepemimpinan etis dapat memengaruhi motivasi melalui faktor-faktor seperti pertimbangan dan kesadaran moral (Potipiroon & Ford, 2017). Pada akhirnya, hubungan antara kepemimpinan dan Motivasi Layanan Publik (PSM) memiliki arti penting, menyoroti pentingnya kepemimpinan etis dalam membentuk motivasi dan perilaku etis karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: *Ethical Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*.

Interaksi dengan pemimpin yang menunjukkan perilaku etis dapat menginspirasi karyawan untuk sejalan dengan kepemimpinan berdasarkan karakter dan prinsip moral, mendorong integritas (Potipiroon & Ford, 2017). Kepemimpinan etis didasarkan pada penetapan standar etis

bagi karyawan. Lotfi *et al.* (2018), memastikan bahwa nilai-nilai moral menjadi dasar komitmen normatif (Danish *et al.*, 2020). Perasaan kewajiban yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil interaksi dengan para pemimpin demikian juga turut berkontribusi pada komitmen ini (Bahadori *et al.*, 2021). Pertukaran antara pemimpin dan bawahan mendorong peningkatan kesadaran di kalangan bawahan, yang menjadi dasar untuk memperkuat komitmen normatif (Sheraz, 2020). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: *Commitment Normative* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*.

Hubungan *Public Service Motivation* yang memediasi *The Influence of Ethical Leadership* terhadap *Job Performance*

Para pemimpin memainkan peran penting dalam memberikan panduan dan landasan etis bagi bawahan agar dapat bertindak secara mandiri. Berbagai bukti menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap Motivasi Layanan Publik (PSM) (Belle & Cantarelli, 2018). Posisi kepemimpinan dapat mendorong PSM dan pada akhirnya memengaruhi kinerja kerja (Schwarz *et al.*, 2020). Perilaku etis yang ditunjukkan oleh para pemimpin secara langsung dan positif mempengaruhi PSM karyawan (Li & Bao, 2020).

Kepemimpinan dapat memupuk kepercayaan, rasa hormat, dan loyalitas yang kuat, yang mendorong karyawan dalam pekerjaan mereka (Cregan *et al.*, 2009). Penelitian oleh Byun *et al.* (2018), Kia *et al.* (2019) dan Walumbwa *et al.* (2012) menyarankan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak langsung pada kinerja kerja karyawan, bahkan dalam ketiadaan imbalan eksternal, karena karyawan membuat pilihan yang rasional secara moral dalam pekerjaan mereka. Studi oleh Miao *et al.* (2018) menunjukkan pengaruh langsung PSM pada kinerja kerja.

Selain itu, penelitian oleh Feng *et al.* (2018) menyarankan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja dapat dimediasi melalui motivasi. Schwarz *et al.* (2020) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan etis secara signifikan dan positif terkait dengan PSM, yang pada gilirannya mendorong kinerja kerja yang lebih baik. Kepemimpinan etis memupuk perilaku normatif di kalangan bawahan, berfungsi sebagai motivasi intrinsik bagi karyawan untuk menjalankan fungsi pelayanan publik mereka (Potipiroon & Ford, 2017). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: *Work Motivation* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*.

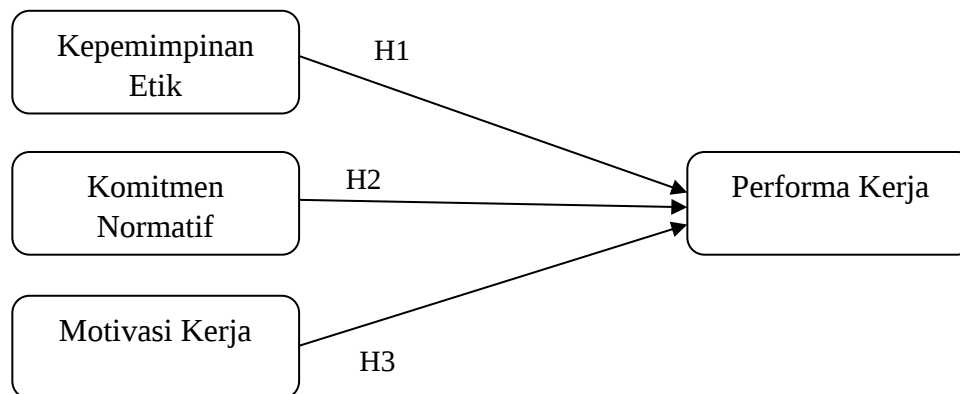
Selanjutnya kepemimpinan etis memainkan peran yang signifikan dalam mendorong perilaku etis di kalangan karyawan dalam organisasi. Penelitian oleh Ahn *et al.* (2016) menunjukkan bahwa pertukaran nilai dapat menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis memengaruhi kinerja kerja. Huang & Paterson (2017) juga menekankan dampak positif kepemimpinan etis terhadap kinerja kerja karyawan. Kepemimpinan etis memupuk kepercayaan dan memfasilitasi pengambilan keputusan moral, mengurangi kemungkinan karyawan berperilaku tidak etis, seperti meninggalkan pekerjaan atau melenceng dari peran mereka sebagai pelayan publik yang empatik.

Posisi seorang pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap komitmen karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh studi (Al-Sada *et al.*, 2017). Perilaku kepemimpinan adalah faktor signifikan dalam menjelaskan perubahan dalam komitmen karyawan di layanan publik (Syahrani *et al.*, 2022). Kepemimpinan etis ditandai dengan menghormati norma-norma etis, nilai-nilai, dan martabat kerja melalui komunikasi interaktif dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi (Wu *et al.*, 2021).

Kepemimpinan etis berperan sebagai contoh dalam mengembangkan komitmen pengikut, seperti yang terlihat dalam penelitian oleh (Abuzaid, 2018; Sharma *et al.*, 2019). Telah dilaporkan bahwa kepemimpinan etis memengaruhi komitmen normatif, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian seperti (Abuzaid, 2018; Danish *et al.*, 2020; Lotfi *et al.*, 2018; Sheraz, 2020).

Kepemimpinan etis menetapkan standar moral untuk komitmen normatif. Nilai-nilai etis dan moral, seperti yang dipromosikan oleh De Araujo & Lopes (2015), dan Tamer (2021) berkontribusi pada komitmen normatif dan kinerja kerja individu.

Ketika bawahan menganggap pemimpin mereka sebagai sosok yang kredibel, mereka cenderung berkomitmen dan siap untuk bekerja untuk organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Ohemeng *et al.* (2018). Komitmen juga dilaporkan memediasi pengaruh pemimpin terhadap kinerja kerja individu, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh (Ribeiro *et al.*, 2021).



Gambar 4. Model Penelitian
Sumber: Author (2023)

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan paradigma positivisme dengan pendekatan kuantitatif. Desain yang digunakan survei di mana rancangan penelitian yang berfokus pada pengumpulan data empiris menggunakan kuesioner, analisis statistik, dan penyusunan kesimpulan berdasarkan bukti empiris yang ditemukan selama penelitian. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 120 yang diperoleh dengan teknik *sampling* menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah pekerja yang sudah bekerja lebih dari lima bulan dan bersedia menjadi responden. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner yang mengukur *variable* kepemimpinan etis komitmen *normative*, motivasi kerja, performa pekerja yang dikembangkan oleh (Syahrani *et al.*, 2022). Kuesioner menggunakan skala *Likert* 1–5 yang disebarkan ke responden dengan *google form*. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan didukung *software* pengolah data *Smart PLS*. Setelah data terkumpul tahap analisis data dimulai dengan pengujian validitas untuk menguji kuesioner dalam beberapa tahap: *Content Validity*, *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Discriminant Validity*, dan *Outer loading*. Setelah *instrument* dan data yang dikumpulkan memenuhi kriteria yang ditentukan, selanjutnya dilakukan pengujian model *structural* atau *inner model* menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji hipotesis dalam penelitian, model struktural dan evaluasi, nilai *R-square* dan melakukan interpretasi pengaruh antar *variable*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas *pre-test* terhadap kuesioner dilakukan secara konvergen. Dimana pengertian dari validitas konvergen menurut Hair *et al.* (2019) yaitu untuk menguji serta membuktikan hubungan positif antara variabel melalui jalur yang sama dengan mengetahuinya berdasarkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Loading Factor* yang telah ditetapkan.

Hasil pengujian kuesioner menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0.7 dan *Loading Factor*nya lebih dari 0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner telah memenuhi kedua kriteria tersebut, maka dianggap kuesioner *valid* dan bisa digunakan.

Nilai HTMT harus kurang dari 0,9 untuk memastikan validitas diskriminan antara dua konstruk reflektif (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat yang ditentukan, yaitu nilai HTMT lebih kecil dari 0,9. Maka bisa disimpulkan bahwa syarat validitas diskriminan sudah dipenuhi oleh seluruh variabel.

Untuk menentukan apakah *instrument* dalam penelitian ini *reliabel* atau tidak menggunakan nilai *Cronbach Alpha* > 0,7. Berdasarkan hasil perhitungan seluruh variabel telah memenuhi kriteria di mana semua variabel memiliki nilai di atas 0,7. Variabel gaya kepemimpinan etis memiliki nilai 0,957, oleh karena itu variabel gaya kepemimpinan etis dapat dinyatakan *reliable*. Variabel komitmen normatif memiliki nilai 0,968, oleh karena itu variabel komitmen normatif dapat dinyatakan *reliable*. Lalu, variabel motivasi kerja memiliki nilai 0,935, oleh karena itu variabel motivasi kerja dapat dinyatakan *reliable*. Variabel performa juga memiliki nilai yang melebihi 0,7, yaitu sebesar 0,960, oleh karena itu variabel performa pekerja dapat dinyatakan *reliable*.

Uji Model Struktural

Penilaian model struktural bisa dilakukan evaluasi dengan menggunakan program *SmartPLS* dengan memperhatikan nilai R^2 pada setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural (Hair *et al.*, 2019). Hasil dari R^2 menunjukkan jumlah varian dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Berikut adalah hasil perhitungan *R-Square* di dalam penelitian ini.

Tabel 1. Nilai *R-Square* Penelitian Aktual

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Performa Pekerja	0,634	0,625

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil perhitungan *R-Square* sebesar 0.634 untuk variabel performa pekerja. Artinya variabel gaya kepemimpinan etis, komitmen normatif dan motivasi kerja menjelaskan varian variabel performa pekerja sebesar 63,4% sedangkan sisanya 36,6% adalah variabel lain yang tidak masuk ke dalam model penelitian.

Uji Hipotesis

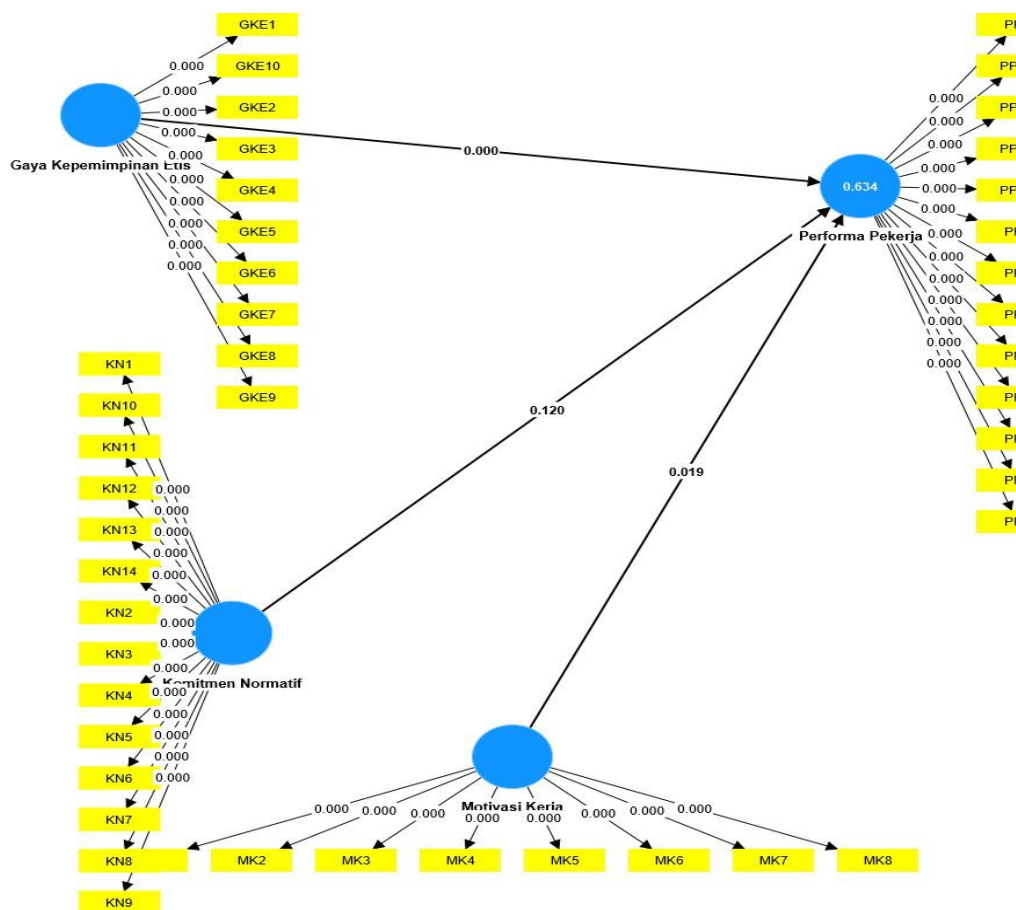
Setelah dilakukan perhitungan *R-Square*, evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel dengan metode *bootstrapping*. Alasan mengapa penelitian ini memakai metode *bootstrap* adalah karena program *SmartPLS* hanya menyediakan metode resampling bootstrap.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>Sample</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H1: Gaya Kepemimpinan Etik → Performa Pekerja	0.504	0.484	0.143	3.529	0.000	Didukung

Hipotesis	Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T-Statistic	P-Value	Hipotesis
H2: Komitmen Normative → Performa pekerja	0.242	0.267	0.156	1.556	0.120	Tidak didukung
H3: Motivasi kerja → Performa pekerja	0.177	0.179	0.076	2.349	0.019	Didukung

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan metode boothstrapping sebanyak 120 responden pada *SmartPLS 4*, diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis didukung apabila T-statistik lebih besar dari T-table 1,65 atau *p-value* nya lebih kecil dari 0.05. Adapun gambaran dari hasil uji hipotesis model struktural dengan menjadikan *t-value* sebagai panduan untuk hasil hipotesis di bawah ini:



Gambar 5. Uji Hipotesis Model Struktural

Hipotesis satu (H1) dengan pernyataan “gaya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap performa pekerja”. Hipotesis pertama memiliki nilai T-statistik sebesar 3.529 yang berarti lebih dari 1.65. Dengan nilai *original sample* 0.505 sehingga arah dari hasil uji hipotesis yang dilakukan adalah positif. Menurut syarat yang ditentukan maka bisa ditarik kesimpulan hipotesis pertama didukung oleh data, karena gaya kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap performa pekerja.

Hipotesis dua (H2) dengan pernyataan “komitmen normatif berpengaruh positif terhadap performa pekerja”. Hipotesis kedua memiliki nilai T-statistik sebesar 1.556 yang berarti kurang dari 1.65. Dengan nilai *original sample* 0.120. Menurut syarat yang ditentukan maka bisa ditarik

kesimpulan hipotesis kedua tidak didukung data, dengan kata lain komitmen normatif tidak berpengaruh terhadap performa pekerja.

Hipotesis tiga (H3) dengan pernyataan “motivasi kerja berpengaruh positif terhadap performa pekerja”. Hipotesis ketiga memiliki nilai T-statistik sebesar 2.349 yang berarti lebih dari 1.65. Dengan nilai *original sample* 0.019 sehingga arah dari hasil uji hipotesis yang dilakukan adalah positif. Menurut syarat yang ditentukan maka bisa ditarik kesimpulan bahwasanya hipotesis ketiga diterima, dengan kata lain motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel di bawah ini merupakan kesimpulan dari seluruh hasil dari hipotesis pada penelitian yang dilakukan, dimana terdapat empat hipotesis didukung dan tiga hipotesis tidak didukung data.

Tabel 3. Kesimpulan Hipotesis Penelitian

Pengaruh antar Variabel	H	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Etis → Performa Pekerja	H ₁	Didukung
Komitmen normatif → Performa Pekerja	H ₂	Tidak didukung
Motivasi Kerja → Performa Pekerja	H ₃	Didukung

Pembahasan

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis, komitmen normative, dan motivasi kerja terhadap performa pekerja. Hasil uji hipotesis yang sudah dilaksanakan menggunakan metode *bootstrapping* dengan menggunakan program *SmartPLS* 4.0 mengindikasikan bahwa hanya hipotesis kesatu dan ketiga yang bisa didukung atau diterima.

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap performa pekerja

Artinya, semakin baik kepemimpinan etis yang diterapkan akan dapat meningkatkan peforma pekerja pada seorang pekerja. Bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan berdampak signifikan pada peforma pekerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan etis, maka dapat mempengaruhi tingkat peforma pekerja. Dengan meningkatnya kepemimpinan etis maka kinerja karyawan juga ikut meningkat. Seluruh indikator yang terdapat di dalam kepemimpinan etis adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dari penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa dengan adanya kepemimpinan etis maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kepemimpin yang etis akan memperlakukan karyawan dengan cara yang positif maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang penuh kasih dan menjaga kepentingannya (Brown *et al.*, 2019), dan bahwa kepemimpinan etis mempertahankan hubungan karyawannya dengan berinteraksi dan berperilaku positif.

Hipotesis 2: Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap performa pekerja

Perilaku yang sesuai secara normatif memiliki peran penting dalam membentuk etika para pengikut melalui berbagai cara, termasuk memberikan contoh yang baik, menyampaikan pesan-pesan etika, dan menerapkan sistem penghargaan. Interaksi dan komunikasi dalam sebuah kelompok, sebagaimana dijelaskan dalam konsep pertukaran sosial berkontribusi dalam proses ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh terhadap performa pekerja, naik turunnya komitmen normatif tidak dapat mempengaruhi performa pekerja.

Hipotesis 3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap performa normatif

Artinya, semakin besar motivasi kerja akan dapat meningkatkan performa seorang karyawan. Selain itu kajian ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan

Handayani (2020), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan berdampak signifikan pada performa pekerja. Artinya, tingginya tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka dapat memengaruhi performa karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan etis, komitmen normatif, dan motivasi kerja terhadap performa pekerja di yayasan XYZ, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap performa pekerja di yayasan XYZ. Hal ini menerangkan bahwa kepemimpinan etis yang mempengaruhi pengikut secara moral dengan tujuan-tujuan yang disepakati bersama dalam menjalankan misi di yayasan XYZ ketika diterapkan akan dapat meningkatkan performa pekerja.
2. Komitmen normatif tidak berpengaruh positif pada performa pekerja di yayasan XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap untuk bertahan karena alasan-alasan moral dan etis atau disebut komitmen normatif bukan menjadi faktor yang berpengaruh terhadap performa pekerja, naik turunnya komitmen normatif tidak dapat mempengaruhi performa pekerja pada Yayasan XYZ.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif pada performa pekerja di yayasan XYZ, hal ini menunjukkan semakin besar dorongan bagi setiap pekerja untuk melaksanakan tugas-tugasnya di yayasan XYZ atau dengan kata lain semakin besar motivasi kerja yang diberikan akan dapat meningkatkan performa pekerja.

PENGAKUAN

Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengujian beberapa hipotesis, terdapat hipotesis yang dinyatakan berpengaruh dan tidak berpengaruh dalam hubungan yang positif terhadap variabel lainnya yaitu pada gaya kepemimpinan etis dengan performa pekerja (H1), komitmen normatif dengan performa pekerja (H2) serta motivasi kerja dengan performa pekerja (H3). Berikut merupakan hal-hal yang perlu menjadi perhatian untuk yayasan XYZ, yaitu :

1. Indikator gaya kepemimpinan etis yang memiliki nilai paling tinggi adalah “menjadi contoh tentang bagaimana melakukan hal-hal dengan benar sesuai dengan etika” sedangkan indikator yang paling kecil adalah “berdiskusi tentang etika bisnis atau nilai-nilai dengan karyawan”. Hasil ini penting untuk seorang pemimpin agar dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan serta membangun lingkungan perusahaan yang etis. Hal ini tentunya akan mendorong karyawan untuk lebih aktif bekerja dalam perusahaan tersebut dengan perilaku yang etis.
2. Indikator komitmen normatif yang memiliki nilai paling tinggi adalah “sangat puas melihat orang-orang mendapatkan manfaat dari program-program publik” sedangkan indikator yang paling kecil adalah “saya lebih suka melihat pejabat publik melakukan yang terbaik untuk masyarakat, bahkan jika itu merugikan kepentingan saya sendiri”. Oleh karena itu yayasan perlu memberikan stimulus dan motivasi kepada karyawan, sehingga komitmen yang dimiliki oleh karyawan tidak hanya bersifat normatif atau berkelanjutan, tetapi juga komitmen afektif. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen yang sifatnya afektif adalah dengan memberdayakan karyawan, membangun komunikasi interpersonal yang baik, dan menjamin adanya keadilan dalam organisasi.
3. Indikator motivasi kerja yang memiliki nilai paling tinggi adalah “perlakuan yang baik” sedangkan indikator yang paling kecil adalah “ini adalah kesempatan untuk mengecewakan”. Oleh karena itu karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja apabila mereka mendapatkan sesuai jerih payah yang sudah dilakukan.

REFERENSI

- Abuzaid, N. A. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(3), 187–203. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2018-0006>
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2016). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, evaluation, ethical performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 457–470. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Afshar, P. J., & Sheikhbardsiri, H. (2021). Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak. *International Journal of Healthcare Management*, 15(4), 36–44. <http://dx.doi.org/10.1080/20479700.2020.1836734>
- Babic, S. (2014). Ethical leadership and leader member exchange (LMX) theory. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2014(1), 61–7. <http://dx.doi.org/10.2478/cris-2014-0004>
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145–156. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101–471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2018). The role of motivation and leadership in public employees' job preferences: Evidence from two discrete choice experiments. *International Public Management Journal*, 21(2), 191–212. <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2018.1425229>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88(3), 44–53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>
- Cregan, C., Bartram, T., & Stanton, P. (2009). Union organising as a mobilising strategy: The impact of social identity and transformational leadership on the collectivist attitudes of

- union members. *British Journal of Industrial Relations*, 47(4), 701–722. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00733.x>
- Danish, R. Q., Hafeez, S., Ali, H. F., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25–30. <http://dx.doi.org/10.32479/irmm.9840>
- De Araujo, M. S. G., & Lopes, P. M. P. R. (2015). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tékhne*, 12(1), 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.008>
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2018). Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 645–658. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3297-1>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Handayani, M., & Rahmat, W. F. (2020). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan(studi kasus pada PT. FRJ Global Concept, Jepara). *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 27(48), 1–10. <https://ejurnal.stiedharmaputra-smg.ac.id/index.php/JEMA/article/view/372>
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence on ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157–1184. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314546195>
- Indrayanti. (2019). *Human resources management content and process on employee well-being and job performance: A study in Indonesia public sector*. Nottingham Trent University.
- Johari, J., Shamsudin F. M., Yean, T. F., Yahya, K. K., & Adnan, Z. (2018). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102–119. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>
- Karim, A., Mardhotillah, N. F., & Samadi, M. I. (2019). Ethical leadership tranforms into ethnic: Exploring new leader's style of Indonesia. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2), 146–157. <http://dx.doi.org/10.22146/jlo.44625>
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation,

- service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733.
<http://dx.doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Krisharyuli, M., Himam, F., & Ramdani, Z. (2020). Ethical leadership: Conceptualization and measurement. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1), 1–17.
<http://dx.doi.org/10.22146/jlo.46929>
- Kumorotomo, W. (2018). *Etika administrasi negara*. Rajawali Pers.
- Li, C., & Bao, Y. (2020). Ethical leadership and positive work behaviors: A conditional process model. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 155–168. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2018-0475>
- Lotfi, Z., Shoorideh, F. A., Mohtashami, J., & Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 726–734.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12607>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2018). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money and Management*, 39(2), 77–85. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Ohemeng, F., Asiedu, E. A., & Darko, T. O. (2018). The relationship between leadership style and employee performance: An exploratory study of the Ghanaian public service. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274–296. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0025>
- Ozbag, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 235–242.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Peng, A. C., & Kim, D. (2020). A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 348–368.
<https://doi.org/10.1002/job.2427>
- Pidd, M. (2012). *Measuring the performance of public services*. Principles and Practice.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. R. (2016). What difference do ethical leaders make? exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171–207.
<http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2016.1141813>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211–238.
<http://dx.doi.org/10.1177/0091026017717241>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., de Oliveira, R. T., & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual

- performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sari, U. T. (2019). The effect of ethical leadership on voice behavior: The role of mediators organizational identification and moderating self-efficacy for voice. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 48–66. <http://dx.doi.org/10.22146/jlo.43771>
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543–554. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.13182>
- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 712–734. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Sheraz, A. (2020). Ethical leadership, a source of organizational commitment: A Pakistani corporate sector perspective. *City University Research Journal*, 10(1), 121–139. <https://cusitjournals.com/index.php/CURJ/article/view/370>
- Suryoadi, Y. (2012). *Pengaruh pelatihan dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang*. Semarang: Skripsi tidak diterbitkan.
- Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: Findings from a comparative study of 20 European countries. *Journal of Public Management Review*, 22(6), 877–907. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The effect of ethical leadership on job performance: The mediating role of public service motivation and normative. *Journal Of Leadership in Organizations*, 4(3), 41– 60. <http://dx.doi.org/10.22146/jlo.70614>
- Tamer, G. (2021). The role of ethical leadership in increasing employees' organizational commitment and performance: The case of healthcare professionals. *Journal of Life Economics*, 8(1), 133–146. <http://dx.doi.org/10.15637/jlecon.8.1.13>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice, *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Wu, Q., Cherian, J., Samad, S., Comite, U., Hu, H., Gunnlaugsson, S. B., Olah, J., & Sial, M. S. (2021). The role of CSR and ethical leadership to shape employees' pro- environmental behavior in the era of industry 4.0. a case of the banking sector. *Sustainability*, 13(17), 1–20. <http://dx.doi.org/10.3390/su13179773>

PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PASIEN DI RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK XYZ DI JAKARTA

Derryl Komala Putra^{1)*}, Zoel Hutabarat²⁾

¹⁾ RSIA Amanda, Indonesia

²⁾ Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail: derrylkomala@yahoo.com

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui secara jelas, faktor apa yang paling berperan bagi pasien untuk memilih satu rumah sakit sebagai pilihannya. Menjadi rumah sakit pilihan yang dimaksud bukan hanya sekedar datang ke rumah sakit untuk berobat namun agar terbentuk kepercayaan dan hubungan baik antar kedua pihak, agar pasien dapat melakukan kunjungan berulang dan bahkan merekomendasikan ke kerabatnya. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan terhadap orangtua pasien di rumah sakit dengan menggunakan kuesioner berisi 30 pertanyaan dengan skala likert 1–5. Data yang sudah terkumpul lalu dianalisis dengan *PLS-SEM*. Dari hasil penelitian didapatkan temuan bahwa untuk mendapatkan loyalitas agar pasien tetap memilih rumah sakit tersebut di masa mendatang maka perlu diciptakan kepuasan pasien terlebih dahulu. Adapun semua faktor yang dibahas baik dari lingkungan fisik, kualitas perawatan, tenaga medis, dan kewajaran harga masing-masing memberikan dampak yang positif terhadap kepuasan pasien. Pada hasil penelitian ini faktor yang paling signifikan adalah kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien, yaitu tentang bagaimana pasien diperlakukan di rumah sakit. Dari hasil ini didapatkan bahwa penting bagi rumah sakit untuk membangun lingkungan fisik serta layanan yang mendukung kepada kenyamanan pasien sehingga pasien merasa terlayani dengan baik. Hal ini menciptakan kepuasan pasien dan selalu kembali menggunakan layanan rumah sakit tersebut. Untuk mencapai itu, dibutuhkan audit terhadap layanan dan peralatan serta pemeliharaan lingkungan fisik yang rutin sehingga standar pelayanan di rumah sakit tersebut dapat terjaga.

Kata Kunci: Kepuasan Pasien; Perawatan Medis; Keadilan Harga; Staf Medis; Lingkungan Fisik; Loyalitas Pasien

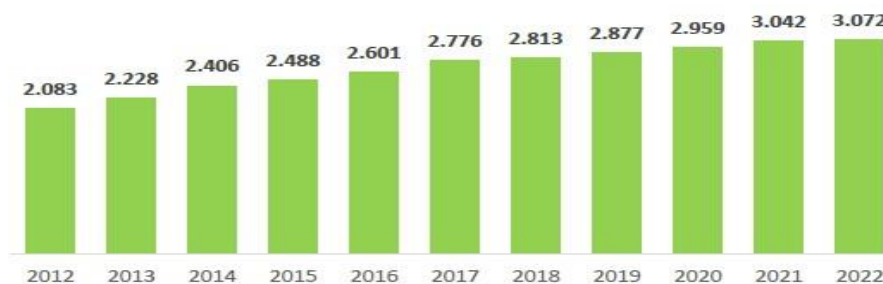
ABSTRACT

This study was conducted to find out clearly what factors play the most role for patients to choose one hospital as their choice. Becoming the hospital of choice is not just coming to the hospital for treatment but forming trust and good relations between the two parties, so that patients can make repeated visits and even recommend to their relatives. Data collection in this study was carried out on the parents of patients in the hospital using a questionnaire containing 30 questions on a Likert scale of 1–5. The data that has been collected is then analyzed with PLS-SEM. From the results of the study, it was found that in order to get loyalty so that patients continue to choose the hospital in the future, it is necessary to create patient satisfaction first. All the factors discussed both from the physical environment, quality of care, medical personnel, and price reasonableness each have a positive impact on patient satisfaction. In the results of this study, the most significant factor is the quality of care provided to patients, namely about how patients are treated in the hospital. From these results, it is important for hospitals to build a physical environment and services that support patient comfort so that patients feel well served. This creates patient satisfaction and always returns to use the hospital's services. To achieve this, it is necessary to audit services and equipment as well as maintain the physical environment regularly so that service standards at the hospital can be maintained.

Keywords: Patient Satisfaction; Medical Treatment; Price Fairness; Medical staff; Physical Environment; Patient Loyalty

PENDAHULUAN

Layanan kesehatan menjadi salah satu indikator kesejahteraan dalam pembangunan yang berkelanjutan di dalam suatu negara (Lavy & Terzioğlu, 2023), sehingga fokus peningkatan institusi kesehatan seperti klinik dan rumah sakit terus diupayakan oleh pemerintah. Dukungan pihak swasta dalam hal ini manajemen institusi kesehatan dituntut untuk dapat menawarkan perawatan dan layanan yang baik disertai dengan nilai tambah yang dapat meningkatkan kepuasan pasien. Rasa puas atas layanan dan fasilitas pendukung pada institusi kesehatan akan membuat pasien kembali menggunakan layanan dari institusi kesehatan tersebut atau dikenal dengan loyal (Iswara & Rustam, 2021). Rumah sakit di Indonesia mengalami pertumbuhan setiap tahunnya meskipun tidak secara signifikan.

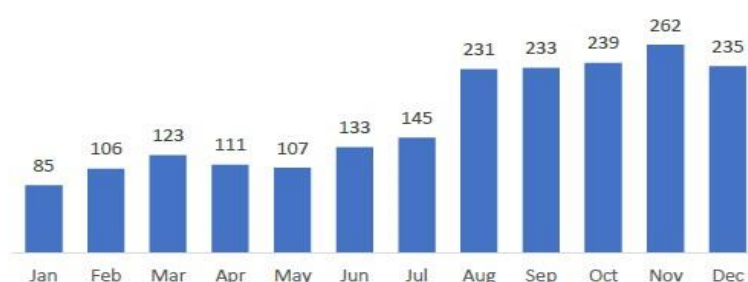


Gambar 1. Trend Pertumbuhan Rumah Sakit di Indonesia

Sumber: Sadya, 2023

Pertumbuhan jumlah rumah sakit menunjukkan besarnya kebutuhan akan layanan kesehatan yang semakin baik dan ini juga menimbulkan persaingan antar institusi kesehatan untuk menarik pasien dengan kinerja layanan dan fasilitas yang terus ditingkatkan. Keunggulan kecil dari sebuah rumah sakit dalam hal apapun, mampu menjadi daya tarik tersendiri bagi pasien untuk memilih dan kembali ke rumah sakit tersebut. Dengan terbentuknya loyalitas pasien akan memberi banyak manfaat bagi rumah sakit itu sendiri. Baik manfaat secara finansial maupun kepercayaan dari masyarakat.

Salah satu rumah sakit ibu dan anak (RSIA) yang berada di Jakarta beroperasi sejak 2013. Rumah sakit XYZ ini ingin menjadi pilihan utama masyarakat dengan memberikan *service excellence* sehingga tercipta kepuasan konsumen. Salah satu caranya adalah dengan melewati proses akreditasi dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit untuk mendapatkan predikat paripurna. Persaingan untuk mendapatkan kunjungan kembali dari pasien bagi rumah sakit ibu dan anak XYZ ini menjadi tantangan tersendiri. Dari data yang dikumpulkan menunjukkan adanya stagnansi jumlah pasien yang berkunjung ke rumah sakit ibu dan anak ini dalam lima bulan terakhir. Sempat mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan namun setelah itu terlihat stabil seperti yang terlihat pada grafik dibawah ini.



Gambar 2. Data Kunjungan Pasien Tahun 2023

Gambar 2 tersebut menunjukkan pertumbuhan jumlah pasien yang berkunjung ke Rumah Sakit Ibu dan Anak XYZ di Jakarta. Selain dari data yang ditunjukkan diatas, penelitian ini juga melakukan survei terhadap 10 orang tua pasien anak yang sedang dirawat di rumah sakit ini. Dari hasil survei tersebut didapatkan banyak alasan pasien untuk memilih layanan rumah sakit di antaranya kebersihan ruangan, fasilitas yang lengkap, keberadaan tenaga medis, dan dokter yang kompeten di bidangnya, lokasi yang mudah dijangkau, kewajaran harga serta layanan perawatan yang dirasakan oleh pasien itu sendiri. Dari 10 responden yang ditanyakan, hanya dua yang menyatakan bahwa lokasi yang mudah dijangkau menjadi keunggulan utama rumah sakit ini. Terdapat delapan responden yang memberi respon bahwa layanan perawatan menjadi faktor penting bagi pasien dalam memilih rumah sakit.

Rumusan Masalah

1. Apakah kewajaran harga berpengaruh positif terhadap kepuasan pasien?
2. Apakah lingkungan fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan pasien?
3. Apakah tenaga medis berpengaruh positif terhadap kepuasan pasien?
4. Apakah kualitas perawatan berpengaruh positif terhadap kepuasan pasien?
5. Apakah kepuasan pasien berpengaruh positif terhadap loyalitas pasien?

Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisa hubungan positif antara kewajaran harga terhadap kepuasan pasien.
2. Menguji dan menganalisa hubungan positif antara lingkungan fisik terhadap kepuasan pasien.
3. Menguji dan menganalisa hubungan positif antara tenaga medis terhadap kepuasan pasien.
4. Menguji dan menganalisa hubungan positif antara kualitas perawatan terhadap kepuasan pasien.
5. Menguji dan menganalisa hubungan positif antara kepuasan pasien terhadap loyalitas pasien.

Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi penelitian sejenis dan juga kepada rumah sakit ibu dan anak yang ada di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pandangan dan masukan bagi manajemen rumah sakit ibu dan anak terkait pengaruh kepuasan pasien dan loyalitas pasien terhadap kelangsungan operasional rumah sakit itu sendiri. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan memberi perspektif baru terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas pasien pada satu rumah sakit ibu dan anak.

TINJAUAN PUSTAKA

Loyalitas Pasien

Güzel & Baş (2020) mendefinisikan loyalitas terkait dengan profitabilitas dan keberlanjutan yang dihasilkan dari bisnis atau layanan jasa yang berulang dipakai oleh konsumen. Loyalitas konsumen merupakan suatu hal yang mendeskripsikan sikap dan perilaku konsumen terhadap penyedia layanan jasa (Widjaja *et al.*, 2019). Menurut Zeithaml *et al.* (2017) pada perilaku konsumen dapat ditemukan adanya niat untuk berperilaku tertentu atau *behavioral intention*.

Kepuasan Pasien

Kotler dan Armstrong (2018), mendefinisikan kepuasan adalah perasaan konsumen, baik perasaan puas ataupun kecewa yang didapatkan berdasarkan perbandingan ekspektasi konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut dengan kenyataan. Kepuasan pasien adalah penilaian pasien terhadap hasil pengobatan yang dirasakan. Hal ini dapat tercermin dari seberapa jauh harapan pasien terpenuhi dengan pelayanan yang diberikan (Daramola *et al.*, 2017). Daramola *et al.* (2017) juga mengatakan bahwa evaluasi kepuasan pasien sangat penting

dalam menilai kualitas perawatan dan hasil layanan kesehatan karena indeks yang dinilai dari perspektif pasien diakui sebagai indikator kualitas perawatan yang *valid* dan dapat diterima.

Kewajaran Harga

Kewajaran harga merupakan perbandingan harga produk dengan referensi harga dan informasi yang terkandung dalam harga tersebut (Sugianto & Ardhanari, 2021). Kewajaran harga dapat diartikan sebagai persepsi pasien terhadap harga yang ditetapkan masih wajar dan dapat diterima (Muskat *et al.*, 2019). Kewajaran harga sebagai salah satu indikator dalam penelitian ini sangat berhubungan dengan emosi terkait perbedaan harga dengan kompetitor, di mana masih dapat ditoleransi atau tidak pada setiap pasien (Simbolon *et al.*, 2020). Dapat disimpulkan kewajaran harga merupakan suatu elemen pemasaran, yang di dalamnya meliputi aspek pendapatan dan pengeluaran. Harga merupakan alat ukur objektif akan suatu produk atau layanan jasa yang diberikan. Kewajaran harga merupakan penilaian atas konsumen terhadap kewajaran dari harga yang dapat diterima, dibandingkan dengan harga pesaing.

Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik merujuk pada semua elemen fisik yang memengaruhi pengalaman konsumen dalam menggunakan atau membeli produk atau jasa tertentu. Ini mencakup tempat di mana interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa berlangsung. Faktor-faktor dalam lingkungan ini memengaruhi bagaimana kualitas jasa dipandang oleh konsumen dan dapat meningkatkan minat beli mereka (Wulansari & Haryanti, 2021). Menurut Kumar & Bhatnagar (2017) lingkungan fisik mencakup aspek fisik seperti lokasi, harga, tata letak, dekorasi, serta aspek tidak langsung seperti pelayanan staf, suasana, dan atmosfer (Kumar *et al.*, 2017). Berman *et al.* (2018) menekankan bahwa lingkungan fisik adalah kondisi fisik yang dapat menarik pelanggan dan berperan penting dalam memengaruhi perilaku konsumen dengan menciptakan persepsi positif terhadap penyedia layanan. Lingkungan fisik berupa *hospital ambience* dapat menjadi kekuatan bagi rumah sakit. Dengan adanya *ambience* yang tenang, dapat meningkatkan perasaan dan *mood* pasien, sehingga memberikan pengalaman positif saat berobat (Talantikite & Bencherif, 2021).

Tenaga Medis

Menurut Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2023, staf medis merujuk kepada individu yang berdedikasi dalam bidang kesehatan dan memiliki keterampilan serta pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan di bidang tersebut. Tenaga medis mencakup semua individu yang berkomitmen dalam bidang kesehatan dan memperlihatkan sikap profesional, pengetahuan, serta keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan di bidang kedokteran atau kedokteran gigi. Di fasilitas kesehatan, terdiri dari berbagai profesi seperti dokter, perawat, administrasi, apoteker, petugas lab, dan lain-lain, sementara pasien berperan sebagai pengguna layanan. Kualitas layanan yang disediakan oleh staf medis memiliki korelasi yang erat dengan kepuasan pasien dan dapat memengaruhi kemungkinan pasien untuk menggunakan layanan tersebut kembali (Fadhillah & Lestari, 2023).

Kualitas Perawatan

Kualitas perawatan diartikan sebagai segala upaya penyedia layanan jasa untuk dapat memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen untuk dapat mengimbangi harapan dari konsumen. Konsep kualitas perawatan mencakup dua bagian, yaitu secara teknis dan interpersonal. Allen-Duck *et al.* (2017) mengartikan kualitas perawatan sebagai keunggulan yang dihasilkan sebagai hasil dari penyediaan pelayanan yang efektif, aman, dan sesuai dengan harapan pasien (Allen-Duck *et al.*, 2017). Definisi lain melibatkan konsep perawatan yang efektif, aman, berbasis bukti, dan berpusat pada individu dalam lingkungan layanan kesehatan yang berubah dengan cepat, di mana layanan kesehatan harus tepat waktu, terintegrasi secara adil, dan efisien.

Hubungan Positif Antara Kewajaran Harga Terhadap Kepuasan Pasien

Pandangan konsumen terhadap kewajaran harga memiliki efek yang kuat terhadap kepuasan konsumen. Pasien hanya akan kembali melakukan kunjungan jika pasien merasa tidak dirugikan atau dimanfaatkan (Linggo & Innocentius, 2022). Dalam studi yang dilakukan oleh Swain dan Singh, (2021), diketahui bahwa komponen kewajaran harga, seperti kesesuaian harga dengan layanan kesehatan yang ditawarkan, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien. Penelitian lain oleh Cakici *et al.* (2019) juga menunjukkan bahwa kewajaran harga secara signifikan memengaruhi kepuasan pasien serta kemungkinan untuk melakukan kunjungan kembali. Hasil survei yang dilakukan oleh Haque *et al.* (2020) terhadap rumah sakit di Beijing, Tiongkok, menemukan bahwa harga yang dianggap wajar dalam konteks pelayanan yang diberikan dan harga obat yang lebih murah dibandingkan dengan rumah sakit lain memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien (Haque *et al.*, 2020; Swain & Singh, 2021).

Hubungan Positif Antara Lingkungan Fisik Terhadap Kepuasan Pasien

Lingkungan fisik merupakan suatu hal yang terlihat secara langsung, di antaranya adalah bentuk bangunan fisik, simbol, seragam, hiasan, akan memengaruhi persepsi konsumen dalam memilih rumah sakit (Kotler & Armstrong, 2018). Lingkungan fisik yang positif meningkatkan keyakinan pasien akan kualitas pelayanan yang diberikan. Dengan pelayanan sesuai standar, dan lingkungan yang nyaman akan meningkatkan kunjungan pasien dan kepuasan pasien (Wulansari & Haryanti, 2021). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fuad *et al.* (2019) dan Ginting (2021), dengan hasil penelitian menunjukan bahwa lingkungan fisik memberi dampak positif terhadap kepuasan pasien (Fuad *et al.*, 2019; Ginting, 2021; Rizkha *et al.*, 2020). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fatima *et al.* (2018), pada enam rumah sakit yang berlokasi di Pakistan, menunjukkan dengan kondisi lingkungan fisik yang mendukung akan selalu memberi dampak positif bagi kepuasan konsumen.

Hubungan Positif Antara Tenaga Medis Terhadap Kepuasan Pasien

Kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh tenaga kesehatan sangat berkaitan dengan kepuasan pasien, ketika pasien merasa puas, kemungkinan mereka untuk berkunjung kembali akan meningkat (Fadhillah & Lestari, 2023). Oleh karena itu, peran tenaga medis ini sangat penting dalam menentukan kepuasan konsumen. Penelitian sebelumnya oleh Rizkha *et al.* (2020) juga mendukung hal ini. Selain itu, sebuah penelitian yang dilakukan di rumah sakit spesialis mata di Kota Medan, Sumatera Utara, terhadap 164 pasien menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh tenaga kesehatan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kepuasan pasien (Rizkha *et al.*, 2020). Penelitian lain oleh Fuad *et al.* (2019) dan Ginting (2021) juga menunjukkan bahwa faktor tenaga medis berpengaruh positif terhadap kepuasan pasien.

Hubungan Positif Antara Kualitas Perawatan Terhadap Kepuasan Pasien

Kualitas perawatan adalah penilaian terhadap kesempurnaan produk atau jasa berdasarkan manfaat yang dirasakan oleh konsumen dibandingkan dengan harapan. Kualitas perawatan merupakan salah satu komponen kunci dari kepuasan pasien. Tingkat kepuasan seseorang sulit diukur, sehingga seberapa baik kualitas pelayanan yang diterima oleh konsumen dapat dijadikan standar untuk menentukan apakah seseorang merasa puas atau tidak dengan produk atau jasa yang mereka terima (Manzoor *et al.*, 2019). Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2022) yang menilai hubungan kualitas perawatan terhadap kepuasan pasien yang melibatkan 400 subjek penelitian. Dari penelitian tersebut, didapatkan hasil bahwa kualitas perawatan berpengaruh positif terhadap kepuasan pasien.

Hubungan Positif Antara Kepuasan Pasien Terhadap Loyalitas Pasien

Kepuasan pasien memegang peran penting dalam industri layanan kesehatan. Jika suatu layanan dapat membuat pasien kembali untuk memanfaatkannya, maka dapat dikatakan bahwa pasien tersebut puas dengan pelayanan yang diberikan. Kepuasan pasien adalah faktor utama untuk meningkatkan loyalitas atau dengan kata lain, loyalitas pelanggan dianggap sebagai akibat langsung dari kepuasan pelanggan (Biscaia *et al.*, 2017). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan pada 379 pasien pada rumah sakit Islam di Kuala Lumpur Malaysia (Rahman *et al.*, 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pasien berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pasien.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner dengan skala *Likert*, kepada orang tua atau keluarga dari pasien anak yang dirawat di Rumah Sakit Ibu dan Anak. Penelitian ini berhasil mengumpulkan responden sebanyak 160 responden dan seluruh kuesioner yang dikumpulkan diisi dengan baik dan dapat diolah dengan menggunakan *SmartPLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data responden yang berhasil dikumpulkan di dapat data sebagai berikut.

Tabel 1. Profil Rersponden

Profil		F	%
Jenis Kelamin	Pria	48	30%
	Wanita	112	70%
Total		160	100%
Usia	20 sd 30 Tahun	56	35%
	30 sd 40 Tahun	72	45%
	40 sd 50 Tahun	32	20%
Total		160	100%
Kunjungan keRSIA	<1x	33	20.6%
	1x	54	33,8%
	>2x	73	45,6%
Total		160	100%
Pendidikan Terakhir	SD	3	1.9%
	SMP	6	3.8%
	SMA	25	15.6 %
	Sarjana/Diploma	108	67.5%
	S2/S3	18	11.2%
Total		160	100%

Berikutnya adalah pengujian validitas dan reliabilitas dari masing-masing indikator dan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Hasil Uji Valiitas Dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Loading Factor (>0.7)	Average Variance Extracted (AVE) (>0.5)	Composite Reliability
<i>Physical Environment</i>	PE1	0.917	0.854	0.967

Variabel	Indikator	Loading Factor (>0.7)	Average Variance Extracted (AVE) (>0.5)	Composite Reliability
	PE2	0.902		
	PE3	0.933		
	PE4	0.916		
	PE5	0.951		
Price Fairness	PF1	0.862	0.732	0.932
	PF2	0.891		
	PF3	0.807		
	PF4	0.857		
	PF5	0.861		
Patient Loyalty	PL1	0.835	0.78	0.947
	PL2	0.901		
	PL3	0.896		
	PL4	0.900		
	PL5	0.882		
People	PO1	0.878	0.788	0.949
	PO2	0.868		
	PO3	0.897		
	PO4	0.893		
	PO5	0.901		
Patient Satisfaction	PS1	0.873	0.753	0.938
	PS2	0.902		
	PS3	0.848		
	PS4	0.841		
	PS5	0.872		
Quality OfTreatment	QT1	0.910	0.752	0.938
	QT2	0.842		
	QT3	0.887		
	QT4	0.863		
	QT5	0.834		

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh indikator dan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima karena *valid* dan *reliabel* sehingga proses pengolahan data berikut dapat dilanjutkan. Berikutnya adalah pengujian *coefficient determinant* seperti yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3. Coefficient Determinant

Dependen	R Square	Hasil
Patient Loyalty	0.655	Moderate
Patient Satisfaction	0.752	Strong

Berdasarkan sajian data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *R- Square* untuk variabel kepuasan pasien sebesar 0,752 perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya kepuasan pasien dapat dijelaskan oleh kualitas perawatan, kewajaran harga, lingkungan fisik dan tenaga medis sebesar 75,2%. Nilai *R-Square* untuk variabel loyalitas pasien sebesar 0,655 perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya loyalitas pasien dapat dijelaskan oleh kualitas perawatan, kewajaran harga, lingkungan fisik, tenaga medis, dan kepuasan pasien sebesar 65,5%. Hal ini menunjukkan kepuasan pasien menjadi faktor yang penting yang perlu diperhatikan oleh rumah sakit.

Pembahasan

Pengujian ini menggunakan metode *bootstrapping* dengan *sampling* dan dianalisis menggunakan *SmartPLS 4*. Karena arah hipotesis sudah jelas disebutkan sebagai positif maka uji statistik yang sesuai adalah *one-tailed*.

Tabel 4. Path Coefficient

Hipotesis	Standard Coefficient	T statistics	P Values	Hasil
H ₁ : Price Fairness → Patient Satisfaction	0.234	2.136	0.017	Didukung
H ₂ : Physical Environment → Patient Satisfaction	0.211	2.132	0.017	Didukung
H ₃ : People → Patient Satisfaction	0.233	2.853	0.002	Didukung
H ₄ : Quality Of Treatment → Patient Satisfaction	0.299	2.474	0.007	Didukung
H ₅ : Patient Satisfaction → Patient Loyalty	0.809	12.944	0.000	Didukung

Pengaruh Kewajaran Harga Terhadap Kepuasan Pasien

Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa variabel kewajaran harga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien. Hal ini menegaskan bahwa kewajaran harga memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kepuasan pasien dalam konteks layanan kesehatan. Sehingga manajemen RSIA perlu memperhatikan strategi manajemen harga yang memperhatikan aspek keadilan harga guna meningkatkan persepsi pasien terhadap kesesuaian harga dengan pelayanan yang diterima. Pada penelitian ini kewajaran harga cukup berdampak karena dapat dikaitkan dengan mayoritas responden yang berasal dari usia produktif, di mana pada keluarga muda yang baru memulai rumah tangga, harga dapat menjadi pertimbangan yang cukup krusial dalam memilih rumah sakit untuk keluarga. Para responden terbanyak juga dengan status Pendidikan S1/Diploma dimana dengan status pendidikan yang cukup, dapat menilai dan membandingkan harga pelayanan yang diterima, dengan harga yang harus dikeluarkan oleh pasien.

Tidak jarang pasien datang ke beberapa rumah sakit dan secara sengaja maupun tidak sengaja membandingkan harga pelayanan, sehingga harga pelayanan di rumah sakit harus disesuaikan pula dengan kondisi pasar di lingkungan tertentu, poin indikator dengan respon terbaik 'Harga di RSIA sesuai dengan harapan saya' paling menggambarkan arti dari kewajaran harga itu sendiri, yaitu ekspektasi terhadap nilai yang diterima, diharapkan dapat sesuai dengan sejumlah uang yang dikeluarkan oleh pasien. Harga yang tinggi sekalipun akan ditoleransi baik oleh pasien, jika manfaat yang diberikan dapat memenuhi harapan pasien. Poin indikator lain yang tidak kalah penting adalah transparansi pada tagihan pasien, yang mana dapat memberikan rasa aman dan tidak ada hal yang ditutupi oleh rumah sakit, sehingga dapat terjalin hubungan saling percaya antara pasien dan rumah sakit.

Pengaruh Lingkungan Fisik Terhadap Kepuasan Pasien

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti desain interior yang baik, sirkulasi udara yang memadai, kebersihan yang terjaga, serta kenyamanan area parkir berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan pasien. Implikasinya, pihak manajemen perlu memperhatikan dan mempertahankan standar kualitas lingkungan fisik fasilitas pelayanan kesehatan untuk meningkatkan pengalaman pasien dan kepuasan mereka selama berada di rumah sakit. Pada penelitian ini, lingkungan fisik membawa pengaruh yang cukup signifikan karena mayoritas responden dengan status pendidikan dan kondisi ekonomi yang cukup, akan mengutamakan kenyamanan dalam memilih rumah sakit. Dalam kenyataannya, lokasi yang strategis, dan kondisi gedung yang selalu melalui proses perawatan, renovasi, dan terjaga kebersihannya menjadi salah satu kunci kepuasan pasien. Seringkali pada area rumah sakit tidak

dilengkapi dengan area parkir yang cukup, sehingga pasien harus parkir di tempat yang jauh dan tidak aman, sehingga mengganggu kenyamanan pasien.

Interior rumah sakit maupun gedung pendukung lainnya, memang tidak berhubungan secara langsung dengan kualitas pelayanan yang diberikan, namun dari kuesioner yang dibagikan, hal ini terbukti memperkuat pandangan positif pasien terhadap perspektif dukungan layanan rumah sakit. Interior yang didesain dengan unik, dengan pencahayaan dan sirkulasi yang memadai selain dapat menarik perhatian, juga dapat memberikan rasa tenang dan kesan mewah, yang secara tidak langsung meningkatkan *brand image* rumah sakit. Interior dalam kasus ini dapat pula dinilai tinggi karena status sebagai RSIA, rumah sakit ini dilengkapi dengan aksesoris yang menarik bagi anak, disertai dengan area bermain sehingga anak lebih nyaman dibandingkan dengan rumah sakit lainnya.

Hubungan Antara Tenaga Medis Terhadap Kepuasan Pasien

Analisis menunjukkan bahwa variabel tenaga medis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti aksesibilitas staf kesehatan, hubungan interpersonal yang baik dengan staf, keahlian dokter dalam menangani pasien, kenyamanan dalam konsultasi, dan reputasi pengalaman dokter berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pasien. Oleh karena itu, penting bagi rumah sakit untuk meningkatkan interaksi antara pasien dan staf medis, serta memastikan bahwa tenaga medis memiliki keterampilan dan pengalaman yang memadai dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pasien.

Hubungan Antara Kualitas Perawatan Terhadap Kepuasan Pasien

Analisis menunjukkan bahwa variabel kualitas perawatan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan pasien. Hal ini menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti kerjasama antara staf keperawatan, keterlibatan pasien dalam pengambilan keputusan, kepercayaan terhadap tenaga kesehatan, informasi yang diberikan kepada pasien, dan privasi yang dijaga saat berkomunikasi tentang kondisi kesehatan, semuanya memengaruhi kepuasan pasien secara signifikan. Oleh karena itu, pihak rumah sakit harus memberikan perhatian khusus dalam meningkatkan kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien, karena hal ini memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan pasien secara keseluruhan. Kualitas perawatan merujuk pada evaluasi terhadap keunggulan produk atau layanan berdasarkan manfaat yang dirasakan oleh konsumen, dengan membandingkan harapan konsumen dengan apa yang sebenarnya diterima. Tingkat kepuasan seseorang seringkali sulit diukur secara langsung, sehingga kualitas pelayanan yang diterima oleh pasien sering menjadi tolok ukur untuk menilai apakah mereka puas atau tidak terhadap produk atau layanan yang diberikan (Manzoor *et al.*, 2019).

Hubungan Antara Kepuasan Pasien Terhadap Loyalitas Pasien

Meningkatkan kepuasan pasien dapat menjadi strategi efektif untuk memperkuat loyalitas pasien terhadap rumah sakit. Oleh karena itu, penting bagi rumah sakit untuk terus memperbaiki dan mempertahankan kualitas layanan medis mereka guna memastikan tingkat kepuasan pasien yang tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pasien dan memperkuat posisi rumah sakit di pasar. Menurut Kotler & Armstrong (2018), kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan seseorang yang timbul dari perbandingan antara harapan mereka dan pengalaman yang diterima dari produk atau jasa tertentu. Konsumen, khususnya dalam konteks layanan kesehatan, yang dalam hal ini adalah pasien, memainkan peran kunci dalam menilai kualitas layanan yang diberikan. Kepuasan pasien memainkan peran krusial dalam industri layanan kesehatan, di mana layanan yang memenuhi harapan pasien cenderung meningkatkan kemungkinan mereka untuk kembali memanfaatkan layanan yang sama. Dengan demikian, kepuasan pasien adalah faktor utama dalam meningkatkan loyalitas, dimana loyalitas pasien dipandang sebagai hasil langsung dari kepuasan mereka (Biscaia *et al.*, 2017).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penting bagi rumah sakit untuk meningkatkan kepuasan pasien sebagai prioritas utama. Hal ini dapat dicapai dengan terus memperbaiki kualitas layanan medis yang diberikan, memastikan bahwa pasien merasa diperlakukan dengan layak dan baik, mendapatkan perawatan medis sesuai ekspektasi, dan harga yang dikenakan sesuai dengan layanan yang diberikan. Dengan meningkatkan kepuasan pasien, rumah sakit dapat memperkuat loyalitas pasien, yang pada gilirannya akan meningkatkan retensi pasien, meningkatkan reputasi rumah sakit, dan meningkatkan pertumbuhan jangka panjang. Penting bagi rumah sakit untuk fokus pada peningkatan kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien. Langkah praktis yang dapat diambil meliputi audit berkala terhadap standar perawatan kesehatan untuk memastikan kualitas yang konsisten, menyelenggarakan pelatihan rutin bagi staf medis agar selalu *up-to-date* dengan praktik terbaik, menggunakan survei kepuasan pasien dan menindaklanjuti dengan perbaikan nyata berdasarkan *feedback* tersebut, serta menginvestasikan dalam teknologi dan peralatan medis terbaru untuk memastikan perawatan yang efektif dan efisien.

Dari sisi lingkungan fisik termasuk memastikan desain interior yang baik, sirkulasi udara yang optimal, kebersihan yang terjaga, dan kenyamanan area parkir. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi mempertahankan standar kebersihan yang tinggi, memastikan desain interior yang ramah dan nyaman bagi pasien, menyediakan area parkir yang nyaman dan aman bagi pasien dan keluarga mereka, serta melakukan perawatan dan pembaruan rutin terhadap fasilitas rumah sakit, termasuk ventilasi dan pencahayaan, untuk menciptakan lingkungan yang sehat dan nyaman. Tenaga medis juga berperan penting bagi rumah sakit untuk fokus pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan yang positif antara staf tenaga kesehatan dengan pasien. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi mengadakan pelatihan berkala untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan interpersonal staf medis, memastikan staf medis mudah diakses dan responsif terhadap kebutuhan pasien, memberikan insentif dan penghargaan kepada staf yang menunjukkan dedikasi tinggi dan pelayanan berkualitas, serta memilih dokter dan tenaga medis dengan reputasi dan pengalaman yang baik dan memberikan mereka kesempatan untuk terus mengembangkan diri.

Saran

1. Melakukan studi komparatif antara unit-unit rawat inap di RS Ibu & Anak XYZ dengan unit-unit rawat inap di rumah sakit lain untuk membandingkan pengaruh variabel-variabel seperti kewajaran harga, lingkungan fisik, tenaga medis, dan kualitas layanan terhadap kepuasan pasien. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang paling berpengaruh pada kepuasan pasien di berbagai konteks rumah sakit.
2. Penambahan analisis sub-grup: Melakukan analisis sub-grup untuk memahami apakah pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kepuasan pasien berbeda-beda di antara kelompok pasien yang berbeda, seperti pasien dengan kondisi medis tertentu, pasien dengan tingkat pendidikan yang berbeda, atau pasien dari latar belakang demografis yang berbeda.

REFERENSI

- Allen-Duck, A., Robinson, J. C., & Stewart, M. W. (2017). Healthcare Quality: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 52(4), 1–13. <https://doi.org/10.1111/nuf.12207>
- Berman, B., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). *Retail management: A strategic approach*. Pearson Education Limited.

- Biscaia, A. R., Rosa, M. J., e Sá, P. M., & Sarrico, C. S. (2017). Assessing customer satisfaction and loyalty in the retail sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(9), 1508–1529. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0039>
- Cakici, A. C., Akgunduz, Y., & Yildirim, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: The mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, 74(3), 443–462. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2018-0025>
- Daramola, O., Adeniran, A., & Tm, A. (2017). Patients' satisfaction with the quality of services accessed under the national health insurance scheme at a tertiary health facility in FCT Abuja, Nigeria. *Journal of Community Medicine and Primary Health Care*, 30(2), 90–97. <https://www.ajol.info/index.php/jcmphec/article/view/178114>
- Fadhillah, I., & Lestari, D. A. (2023). Pengaruh kualitas pelayanan dan fasilitas terhadap kepuasan pasien rawat jalan poli jantung di RSUD Al-Islam H. M. Mawardi Krian Sidoarjo. *Jurnal Simki Economic*, 6(2), 269–278. <https://doi.org/10.29407/jse.v6i2.313>
- Fatima, I., Humayun, A., Anwar, M. I., & Shafiq, M. (2018). Evaluating quality standards' adherence in surgical care: A case study from Pakistan. *International Journal for Quality in Health Care*, 30(2), 138–144. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzx179>
- Fuad, L., Tamtomo, D., & Sulaeman, E. S. (2019). Multilevel analysis on the effect of marketing mix strategy toward patient satisfaction in Magelang, Central Java. *Journal of Health Policy and Management*, 4(1), 39–46. <https://doi.org/10.26911/THEJHPM.2019.04.01.05>
- Ginting, R. B. (2021). Pengaruh bauran pemasaran jasa terhadap inpatient satisfaction Rumah Sakit XYZ, Bekasi. *Milestone: Journal of Strategic Management*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.19166/ms.v1i1.3147>
- Güzel, S. O., & Baş, Y. N. (2020). Understanding the relationship between physical environment, price perception, customer satisfaction and loyalty in restaurants. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(2), 762–776. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.577>
- Haque, R., Rahman, A., Pang, A., & Kow, A. P. A. (2020). Factors affecting customer's satisfaction and loyalty in hospitals in China. *Asian Journal of Technology & Management Research*, 10(1), 101–115.
- Iswara, B. D., & Rustam, T. A. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pasien klinik kesehatan koperasi karyawan PLN Batam. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 8(1), 455–478. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i2.35131>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principle of marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Kumar, S., & Bhatnagar, D. (2017). Factors affecting customer satisfaction of food and beverage outlets-a study of food and Beverage Outlets between Amritsar and Jalandhar. *IOSR: Journal of Humanities and Social Science*, 22(9), 65–71. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2022%20Issue9/Version-6/I2209066571.pdf>

- Lavy, S., & Terzioğlu, S. (2023). Delivery of healthcare facility management services: A literature review. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1176, 1–13. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1176/1/012017>
- Linggo, M. H. N. P., & Innocentius, B. (2022). Pengaruh people, physical evidence, process dan price fairness terhadap patient satisfaction di Klinik Linggo Gitohusodo, Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 9(2), 778–794. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jmbi/article/view/41533>
- Manzoor, F., Wei, L., Hussain, A., Asif, M., & Shah, S. I. A. (2019). Patient satisfaction with health care services; an application of physician's behavior as a moderator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16183318>
- Muskat, B., Hörtnagl, T., Prayag, G., & Wagner, S. (2019). Perceived quality, authenticity, and price in tourists' dining experiences: Testing competing models of satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Vacation Marketing*, 25(4), 1–41. <https://doi.org/10.1177/1356766718822675>
- Novitasari, D. (2022). Hospital quality service and patient satisfaction: How the role of service excellent and service quality?. *Journal of Information Systems and Management*, 1(1), 29–36. <https://jisma.org/index.php/jisma/article/view/255>
- Rahman, M. K., Bhuiyan, M. A., & Zailani, S. (2021). Healthcare services: Patient satisfaction and loyalty lessons from Islamic Friendly Hospitals. *Patient Preference and Adherence*, 15, 2633–2645. <https://doi.org/10.2147/PPA.S333595>
- Rizkha, N., Nasution, A., Girsang, E., Ginting, R., & Silaen, M. (2020). The effect of marketing mix on patient satisfaction in Prima Vision Medan special hospital in 2019. *International Journal of Research and Review*, 7(8), 242–249. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.8_Aug2020/Abstract_IJRR0030.html
- Sadya, S. (2023, April 11). Ada 3.072 rumah sakit di Indonesia pada 2022. DataIndonesia.id. <https://dataindonesia.id/kesehatan/detail/ada-3072-rumah-sakit-di-indonesia-pada-2022>
- Simbolon, F. P., Handayani, E. R., & Nugraedy, M. (2020). The influence of product quality, price fairness, brand image, and customer value on purchase decision of Toyota Agya consumers: A study of low cost green car. *Binus Business Review*, 11(3), 187–196. <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i3.6420>
- Sugianto, E., & Ardhanari, M. (2021). Effect of country image, price fairness and ethical practice to customer satisfaction through customer perceived value of TTS Leci Sirup in Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam*, 9(2), 105–115. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v9i2.3684>
- Swain, S., & Singh, R. K. (2021). Measuring the impact of perceived service quality on insured and uninsured patients' satisfaction. *Measuring Business Excellence*, 25(3), 346–367. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2020-0095>

- Talantikite, S. I., & Bencherif, M. (2021). Effect of spatial ambiances on the patient satisfaction and well-being in hospitals: The case of UHC Ibn Sina Annaba and UHC Benbadis Constantine—Algeria. *Health Environments Research and Design Journal*, 14(3), 83–107. <https://doi.org/10.1177/1937586720986106>
- Widjaja, A., Astuti, W., & Manan, A. (2019). The relationship between customer satisfaction and loyalty: evidence on online transportation services in Indonesia. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 5(4), 214–222. <https://doi.org/10.31695/ijasre.2019.33166>
- Wulansari, A., & Haryanti, I. (2021). Pengaruh physical environment terhadap minat beli konsumen. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi*, 18(2), 169–178. <http://dx.doi.org/10.25134/equi.v18i2.4153>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill.

LEADING LEARNING IN THE 21ST CENTURY: CHALLENGES AND STRATEGIES

Denny S. P. Sitorus^{1)*}, Yohana F. Cahya Palupi Meilani²⁾

¹⁾ *Sekolah Pelita Harapan, Indonesia*

²⁾ *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia*

e-mail: ynnedz@gmail.com

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to find out the challenges faced by educational leaders in learning in the 21st century and explore various effective strategies to overcome them. Rapid technological advances, diverse student populations, and evolving educational paradigms, educational leaders face various challenges in improving learning outcomes. The method used is through a comprehensive review of relevant literature and empirical studies. The results of the study indicate that various strategies are needed for effective leadership in the 21st century, including visionary leadership, collaborative approaches, innovative pedagogy, and continuous professional development. Successful leadership initiatives and have a positive impact on learning outcomes in the context of modern education. Ultimately, this article contributes to the ongoing discourse on educational leadership and provides insights and recommendations for educational leaders, policymakers, and practitioners to navigate the complexities of leading learning in the 21st century.

Keywords: Educational Leadership; Challenges; Strategy

INTRODUCTION

The 21st century has brought about significant changes in the way we approach learning and education. The rapid advancement of technology, the increasing interconnectedness of societies, and the shifting demands of the labor market have necessitated a reevaluation of traditional learning models (OECD, 2021). This article, "Leading Learning in the 21st Century: Challenges and Strategies," aims to explore these changes and propose strategies for effective learning in this new era.

The concept of 21st-century competencies has emerged as a response to these changes, encompassing a wider set of skills beyond traditional literacies such as reading, mathematics, and science (OECD, 2021). These competencies include creative thinking, innovation, complex problem-solving, and the ability to interact and collaborate successfully with others (OECD, 2021). However, integrating these skills into education systems presents several challenges (Nyamkhuu & Morohashi, 2019).

One of the key challenges is the shift from face-to-face to online learning, accelerated by the COVID-19 pandemic (Zhu, et al., 2023; Barrot & Fernando, 2023). This shift requires students to employ self-directed learning (SDL) skills to succeed in online courses (Zhu et al., 2023). However, many students and instructors were unprepared for this transition, leading to lower satisfaction and learning outcomes (Zhu et al., 2023; Barrot & Fernando, 2023).

In response to these challenges, various strategies have been proposed. These include the use of effective learning techniques, support for students with learning differences (Ferralazzo, 2021), and the development of pedagogical strategies that enhance students' online learning experience (Barrot & Fernando, 2023). This study will explore deeper into these challenges and strategies, providing insights for educators, policymakers, and researchers in leading learning in the 21st century. The benefits and contributions of this study provide an overview for educational leaders in formulating effective leadership strategies in the 21st century.

LITERATURE REVIEW

The focus of this literature review is on the key concepts, theories, and empirical studies that are related to leading learning in the 21st century. The review is organized into three thematic sections: leadership models, challenges in educational leadership, and effective leadership strategies.

Leadership Models

In the 21st century, the concept of leadership has undergone significant evolution. There has been a noticeable shift towards more shared and distributed models of leadership (Sumeracki, 2024). These models place a strong emphasis on the importance of collaboration and shared responsibility in leading learning (OECD, 2021; Sumeracki, 2024). This shift is reflective of the changing dynamics in the educational landscape, where the traditional hierarchical models of leadership are being replaced by more collaborative and inclusive models. These models recognize the value of diverse perspectives and shared decision-making in enhancing the learning experience. Three thematic sections: leadership models, challenges in educational leadership, and effective leadership strategies.

Challenges in Educational Leadership

Educational leadership in the 21st century is confronted with several challenges. These include issues related to diversity, equity, and inclusion in the neoliberal era, and the current state of school leadership in an emergency (OECD, 2021; Najarro, 2024). The COVID-19 pandemic

has accelerated the shift from traditional face-to-face learning to online learning, posing significant challenges (Zhu et al., 2023; Barrot & Fernando, 2023). This sudden transition has necessitated a rethinking of leadership strategies to effectively manage the learning process in an online environment. Leaders are required to navigate these challenges and adapt their leadership practices to ensure effective learning.

Effective Leadership Strategies

Effective leadership strategies are critical for leading learning in the 21st century. Strategic leadership, which involves leadership strategies and behaviors relating to the initiation, development, implementation, monitoring, and evaluation of strategic actions within an educational institution, is seen as a key aspect of effective leadership (Sumeracki, 2024; Slade & Gallagher, 2021). These strategies are designed to align the educational goals with the strategic vision of the institution, ensuring that the learning process is effectively managed and that the desired learning outcomes are achieved.

This review has identified several gaps in the literature that warrant further research. In particular, there is a need for more empirical studies examining the effectiveness of different leadership models in diverse educational contexts. Additionally, more research is needed to understand how educational leaders can effectively navigate the challenges posed by online learning and diversity. This will provide valuable insights into the development of effective leadership strategies for the 21st century.

RESEARCH METHOD

The research methodology adopted for this study involves a comprehensive review of relevant literature and empirical studies (Systematic Literature Review). The approach is structured to address the identified challenges faced by educational leaders in promoting learning in the 21st century and to explore effective strategies to mitigate them. The research begins with an extensive literature review focusing on key concepts, theories, and empirical studies related to leading learning in the 21st century. This review is organized into thematic sections covering leadership models, challenges in educational leadership, and effective leadership strategies.

Data Collection

Data collection involves accessing peer-reviewed journals, academic databases, and reputable sources such as OECD reports, scholarly articles, and educational publications. The selection criteria prioritize studies published within the past decade to ensure relevance and currency.

Analysis and Synthesis

The collected literature is analyzed to identify key challenges faced by educational leaders, such as adapting to technological innovations, meeting the needs of diverse learners, and navigating changing educational policies. Additionally, effective leadership strategies, including visionary leadership, collaborative approaches, and innovative pedagogies, are synthesized from the literature.

Case Studies and Examples

The research incorporates case studies and examples to illustrate successful leadership initiatives that have positively impacted learning outcomes in modern educational contexts. These examples provide practical insights into the application of effective leadership strategies. The findings from the literature review are discussed in terms of their implications for educational

practice, policy, and leadership development. Recommendations are offered for educational leaders, policymakers, and practitioners to address the challenges and capitalize on effective leadership strategies in the 21st century. Overall, this research methodology facilitates a comprehensive exploration of the challenges and strategies involved in leading learning in the 21st century. By synthesizing existing knowledge and providing practical insights, this study contributes to the ongoing discourse on educational leadership and informs future research directions in the field.

RESULTS AND DISCUSSION

The comprehensive literature review identified several key challenges faced by educational leaders in promoting learning in the 21st century. Among these challenges, adapting to rapid technological innovations emerged as a prominent issue. Educational leaders must navigate the integration of technology into learning environments while ensuring equitable access. This includes addressing concerns related to digital literacy and online safety, as discussed in (Li et al., 2020).

Another significant challenge highlighted in the literature is the need to meet the diverse needs of learners in modern educational settings. Educational leaders face the task of supporting students from diverse backgrounds, including those with varying learning styles, abilities, and cultural backgrounds. Strategies for differentiation, personalized learning, and inclusive practices are essential to address these challenges effectively, as evidenced by (Onyishi & Sefotho, 2020).

Changing educational policies present additional hurdles for educational leaders. The dynamic nature of educational policy landscapes requires leaders to stay abreast of shifts in regulations, funding priorities, and accountability measures. Flexibility, adaptability, and advocacy are crucial for navigating these policy challenges and ensuring that educational practices align with evolving standards and expectations, as argued by (Lübke et al., 2021).

In response to these challenges, the literature review identified several effective leadership strategies for promoting learning in the 21st century. Visionary leadership emerged as a critical factor in inspiring change and driving innovation in educational contexts. Educational leaders who articulate a compelling vision for the future of learning can motivate stakeholders, foster collaboration, and catalyze positive change, according to (Onyishi & Sefotho, 2020).

Collaborative approaches to leadership were also highlighted as essential for addressing complex challenges and promoting collective efficacy within educational communities. By fostering collaborative relationships among stakeholders, including teachers, students, parents, and community members, leaders can leverage diverse perspectives and expertise to enhance learning outcomes, as supported by (Bloetner, 2023).

Innovative pedagogies represent another key strategy for leading learning in the 21st century. Educational leaders play a vital role in promoting the adoption of innovative teaching methods, such as project-based learning, experiential learning, and inquiry-based approaches. These pedagogical innovations foster student engagement, critical thinking, and problem-solving skills, aligning with the goals of 21st-century education, as advocated by (Singha & Singha, 2024).

The incorporation of case studies and examples in educational research has been instrumental in shedding light on successful leadership initiatives. These real-world instances provide practical insights into how effective leadership strategies can positively impact learning outcomes. For instance, a study by Bloetner (2023) explored successful school leadership and its relationship with student outcomes. Their findings emphasized the importance of visionary leadership, collaboration, and innovation in addressing challenges and promoting meaningful learning experiences for students.

The implications of these research findings extend to educational practice, policy, and leadership development. Educational leaders, policymakers, and practitioners can draw upon these insights to develop strategies that align with the evolving needs of learners. Specifically,

visionary leadership enables leaders to navigate the complexities of education in the 21st century. Collaborative efforts foster a supportive environment, while innovation drives excellence in education.

The comprehensive review of literature and empirical studies has provided a structured approach to address the challenges faced by educational leaders in promoting learning in the 21st century. The literature review, organized into thematic sections, has shed light on various leadership models, challenges in educational leadership, and effective leadership strategies (Carvalho et al., 2021). The data collection process, which involved accessing peer-reviewed journals, academic databases, and reputable sources, prioritized studies published within the past decade for relevance and currency (Valdez et al., 2023). This approach ensured that the research incorporated the most recent and relevant findings in the field of educational leadership.

The analysis of the collected literature identified key challenges faced by educational leaders and effective leadership strategies. These strategies include visionary leadership, collaborative approaches, and innovative pedagogies (Carvalho et al., 2021; Herodotou et al., 2019). The research also incorporated case studies and examples to illustrate successful leadership initiatives, providing practical insights into the application of effective leadership strategies (Carvalho et al., 2021).

The findings from the literature review were discussed in terms of their implications for educational practice, policy, and leadership development. Recommendations were offered for educational leaders, policymakers, and practitioners to address challenges and capitalize on effective leadership strategies. These recommendations are expected to facilitate a comprehensive exploration of challenges and strategies in leading learning in the 21st century (Alazmi & Alazmi, 2023). This study contributes to the ongoing discourse on educational leadership and informs future research directions in the field. The research methodology adopted in this study underscores the importance of a comprehensive and structured approach in exploring the complexities of educational leadership in the 21st century (Valdez et al., 2023).

The Implications and Recommendations Adapting to Technological Innovations

Educational leaders need to prioritize the integration of technology into learning environments while ensuring equitable access. Strategies should be implemented to address concerns related to digital literacy and online safety.

Meeting Diverse Learner Needs

Educational leaders should focus on supporting students from diverse backgrounds, including those with varying learning styles, abilities, and cultural backgrounds. Strategies such as differentiation, personalized learning, and inclusive practices are essential for effectively addressing these challenges.

Navigating Changing Educational Policies

Educational leaders must stay informed about shifts in educational policies, regulations, funding priorities, and accountability measures. Flexibility, adaptability, and advocacy are crucial for navigating policy challenges and ensuring alignment with evolving standards.

Effective Leadership Strategies

Visionary leadership plays a critical role in inspiring change and driving innovation in educational contexts. Collaborative approaches to leadership foster collective efficacy within educational communities and leverage diverse perspectives and expertise. Promoting innovative pedagogies, such as project-based learning and inquiry-based approaches, enhances student engagement and critical thinking skills.

Practical Insights from Case Studies

Incorporating case studies and examples into educational research provides practical insights into successful leadership initiatives. Real-world instances demonstrate how effective leadership strategies positively impact learning outcomes.

Educational leaders, policymakers, and practitioners can utilize research findings to develop strategies aligned with the evolving needs of learners. Visionary leadership, collaboration, and innovation are essential for navigating the complexities of education in the 21st century.

Recommendations offered in this study aim to facilitate a comprehensive exploration of challenges and strategies in leading learning. These implications and recommendations underscore the importance of a structured approach in addressing the complexities of educational leadership in the 21st century. By incorporating recent research findings and practical insights, this study contributes to the ongoing discourse on educational leadership and informs future research directions in the field.

CONCLUSION

The synthesis of research findings underscores the multifaceted challenges faced by educational leaders in the 21st century and the imperative for effective leadership strategies to address them. Adapting to rapid technological innovations, meeting diverse learner needs, and navigating changing educational policies emerge as pivotal areas demanding attention. The literature review highlights the significance of visionary leadership, collaborative approaches, and innovative pedagogies in promoting learning outcomes.

Educational leaders must embrace visionary leadership to inspire change and innovation, fostering a conducive environment for collaboration and positive transformation. Collaborative leadership, involving stakeholders from various domains, amplifies collective efficacy and enhances learning experiences. Additionally, the adoption of innovative pedagogies aligns with the goals of 21st- century education, nurturing critical thinking and problem-solving skills among students.

The incorporation of case studies and examples provides tangible evidence of successful leadership initiatives and their impact on learning outcomes. These practical insights inform recommendations for educational practice, policy, and leadership development. By drawing upon these insights, educational leaders, policymakers, and practitioners can develop strategies aligned with evolving learner needs, driving excellence in education.

In conclusion, this study contributes to the discourse on educational leadership by offering a structured approach to address challenges and capitalize on effective strategies. It underscores the importance of comprehensive research methodologies and informed decision-making in navigating the complexities of educational leadership in the 21st century. Moving forward, further research and collaborative efforts are needed to advance our understanding and implementation of effective leadership practices in education.

Limitation and Further Research

While the research provides valuable insights into the challenges and effective leadership strategies in promoting learning in the 21st century, it is essential to acknowledge certain limitations and areas for further investigation.

The findings of this study are predominantly based on the analysis of existing literature and empirical studies. While efforts were made to encompass a diverse range of sources, the applicability of the findings may vary across different educational contexts. Future research could involve primary data collection from a more extensive sample of educational leaders to enhance the generalizability of the findings.

The literature review prioritized studies published within the past decade to ensure relevance and currency. However, rapid advancements in technology and shifts in educational

policies continue to shape the landscape of educational leadership. Future research could explore longitudinal studies to capture evolving trends and their implications for educational leadership practices over time.

While the research synthesized existing literature to identify key challenges and effective leadership strategies, the depth of analysis may be limited by the scope of the review. Future studies could employ qualitative research methods, such as interviews or focus groups, to gain deeper insights into the experiences and perspectives of educational leaders in addressing contemporary challenges.

Causal Relationships

The literature review identified associations between leadership strategies and learning outcomes; however, establishing causal relationships requires rigorous empirical investigation. Future research could employ experimental or quasi-experimental designs to examine the impact of specific leadership interventions on student achievement and other relevant outcomes.

REFERENCES

- Alazmi, A. A., & Alazmi, H. S. (2023). Closing the gap between research and policy- making to better enable effective educational practice: A proposed framework. *Education Research Policy and Practice*, 22(3), 91–116. <https://doi.org/10.1007/s10671-022-09321-4>
- Barrot, J., & Fernando, A. R. R. (2023). Unpacking engineering students' challenges and strategies in a fully online learning space: The mediating role of teachers. *Education and Information Technologies*, 28(2), 9803–9825. <http://dx.doi.org/10.1007/s10639-023-11598-8>
- Bloetner, S. (2023). *The impact of collaborative leadership and empowerment on school district innovation and student achievement*. CREATE Solutions, LLC. <https://www.linkedin.com/pulse/impact-collaborative-leadership-empowerment-school-student-bloetner>
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. *Frontiers in Education*, 6, 1–10. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.706608>
- Ferlazzo, L. (2021, April 21). *10 Strategies for Building a Professional Learning Community*. Education Week. <https://www.edweek.org/leadership/opinion-10-strategies-for-building-a-professional-learning-community/2021/04>
- Herodotou, C., Sharples, M., Gaved, M., Kukulska-Hulme, A., Rienties, B., Scanlon, E., & Whitelock, D. (2019). Innovative pedagogies of the future: An evidence-based selection. *Frontiers in Education*, 4, 1–10. <https://doi.org/10.3389/educ.2019.00113>
- Li, Q., Baker, R., & Warschauer, M. (2020). Using clickstream data to measure, understand, and support self-regulated learning in online courses. *The Internet and Higher Education*, 45, 100–727. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2020.100727>
- Lübke, L., Pinquart, M., & Schwinger, M. (2021). The role of flexibility in the realization of inclusive education. *Sustainability*, 13(8), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13084452>
- Najarro, I. (2024, March 06). *The lily gladstone effect: A teacher explains the value of indigenous language immersion*. Education Week.

<https://www.edweek.org/leadership/the-lily-gladstone-effect-a-teacher-explains-the-value-of-indigenous-language-immersion/2024/03>

- Nyamkhuu, T., & Morohashi, J. (2019, February 5). *Challenges in integrating 21st century skills into education systems*. Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/challenges-in-integrating-21st-century-skills-into-education-system/>
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>
- Onyishi, N. C., & Sefotho, M. M. (2020). Teachers' perspectives on the use of differentiated instruction in inclusive classrooms: Implications for teacher education. *International Journal of Higher Education*, 9(6), 136–150. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n6p136>
- Singha, R., & Singha, S. (2024). Application of experiential, inquiry-based, problem-based, and project-based learning in sustainable education. In C. L. Goi (Eds.), *Teaching and learning for a sustainable future: Innovative strategies and best practices* (pp. 109–128). IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-6684-9859-0.ch006>
- Slade, S., & Gallagher, A. (2021, October 28). *Transformational vs. instructional leadership. Which is better?*. Education Week. <https://www.edweek.org/leadership/opinion-transformational-vs-instructional-leadership-which-is-better/2021/10>
- Sumeracki, M. (2024). *Six strategies for effective learning: A summary for teachers— The learning scientists*. The Learning Scientists. <https://www.learningscientists.org/blog/2019/11/28-1>
- Valdez, A. S., Raza, T., Farolan, M. I., Mendoza, C. I., Perez, L. Q., Peralta, J. F., Valencia, R. I., & Lim, H. A. M. P. (2023). Primary and secondary data collection to conduct researches, write thesis and dissertation amidst COVID-19 pandemic: A guidepost. In *Proceedings of the 2nd International Symposium on Disaster Resilience and Sustainable Development*, 2, 269–288. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6297-4_20.
- Zhu, M., Berri, S., Koda, R., & Wu, Y. J. (2024). Exploring students' self-directed learning strategies and satisfaction in online learning. *Education and Information Technologies*, 29, 2787–2803. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11914-2>

Published by:
Faculty of Economics and Business
Universitas Pelita Harapan

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

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

