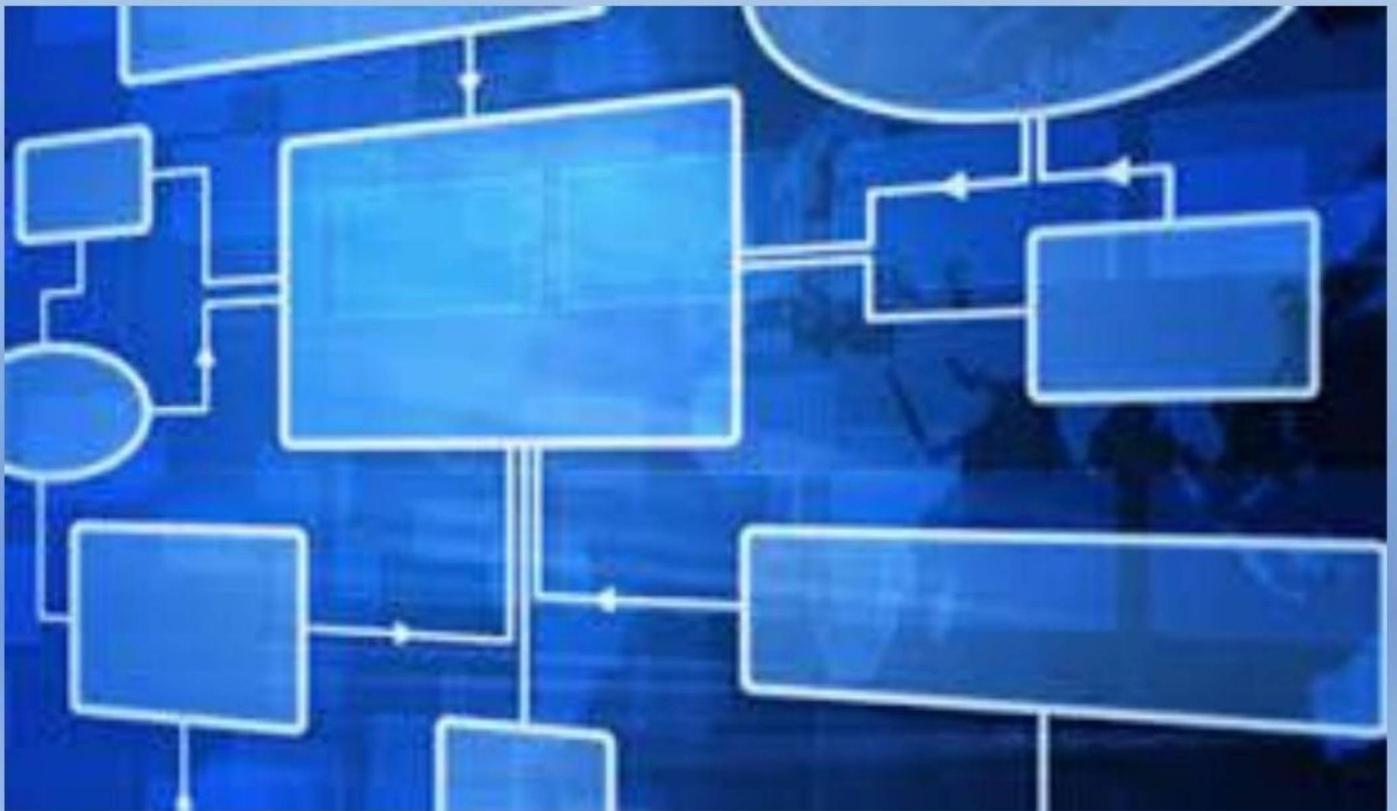


Volume 18, Nomor 2, Oktober 2021

Jurnal Ilmu Manajemen

p-ISSN 1693-7910
e-ISSN 2549-0206



Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Jurnal Ilmu Manajemen

pISSN: 1693 -7910

eISSN: 2549 - 0206

Volume 18, Nomor 2, Oktober 2021

Alamat Redaksi

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta

Karangmalang Yogyakarta

PENGELOLA

Penanggung Jawab

Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi UNY

Pemimpin Redaksi

Andreas Mahendro Kuncoro, M.Sc., M.Sc., Ph.D.

Redaksi Pelaksana

Hafizh Fitrianna, M.M.

Adi Gustina, M.M.

Mega Murti Andhini, M.Sc.

Dewan Redaksi

Prof. Dr. Nahiyah Jaidi, M.Pd

Setyabudi Indartono, MM., Ph.D

Dr. Tony Wijaya, SE, MM

DARI REDAKSI

Perkembangan ilmu dan praktek manajemen telah berkembang dengan sangat dinamis. Berbagai kajian pustaka dan cara pandang terhadap ilmu dan praktek manajemen menjadi bahan diskusi ilmiah yang sangat menarik. Jurnal Ilmu Manajemen volume 18 nomor 2 bulan Oktober 2021 menampilkan 5 artikel di bidang Manajemen.

Dengan keterbatasan yang ada, kami berharap tema diskusi yang diterbitkan di Jurnal Ilmu Manajemen volume 18 nomor 2 bulan Oktober 2021 ini dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan dan praktek ilmu manajemen.

DAFTAR ISI

PENGELOLA

DARI REDAKSI

DAFTAR ISI

MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR

Sunarta.....62-76

THE EFFECT OF TRANSFER TRAINING AND QUALITY OF WORK LIFE
ON NURSING PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AS A INTERVENING VARIABLE

(STUDY OF NURSING AT SULTAN AGUNG ISLAMIC HOSPITAL)

Muhammad Ricza Irhamni, Muhammad Ricza Irhamni,Edy Rahardja77-88

PENGARUH PERSEPSI KEAMANAN, KUALITAS INFORMASI DAN
KEPERCAYAAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN ONLINE
(STUDI KASUS PADA KONSUMEN SHOPEE DI YOGYAKARTA)

Dedek Susanto, Muinah Fadhillah, Ida Bagus Nyoman Udayana.....89-97

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP PERILAKU
KEWARGANEGARAAN DALAM ORGANISASI KARYAWAN PADA
DEPARTEMEN HUMAN CAPITAL PT AEROFOOD INDONESIA

Putri Salsabila.....98-107

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN, DAN
KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENSI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN

David Oloan.....108-116

Membangun Organisasi Pembelajaran

Sunarta
Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
sunarta@uny.ac.id

Abstrak

Organisasi pembelajar (*learning organization*) sudah menjadi kebutuhan bagi semua organisasi/perusahaan dalam rangka menciptakan peluang (*oportunity*) dan meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Peran organisasi pembelajar di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif sangat diperlukan, salah satunya adalah sebagai solusi bagi peningkatan kemampuan, keterampilan, kecepatan, dan inovasi dalam menaikkan posisi tawar (*bergaining position*) bagi organisasi. Interaksi antar individu dalam organisasi pembelajar akan terbangun saling mempelajari bagaimana belajar bersama dan bersama-sama belajar mengembangkan semua kemampuan yang dimiliki. *Setiap* individu yang bekerja dan hidup di tengah-tengah organisasi pembelajar, disadari atau tidak sebenarnya telah berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) bagi organisasi. Semua aktivitas yang dilakukan atau dipelajari oleh tiap-tiap individu dalam lingkungan organisasi pembelajar, akan tersimpan dalam memori organisasi sebagai bahan evaluasi dalam setiap proses pengambilan keputusan. Salah satu ciri dari organisasi pembelajar adalah jika tiap individu memandang organisasi sebagai suatu organisme yang hidup dan terus berkembang sehingga tidak takut terhadap perubahan.

Kata kunci: organisasi pembelajar, agen perubahan, evaluasi, dan perubahan lingkungan.

Abstract

Learning organization has been a need for organizations to create opportunity and increase the ability to adapt in business environment. Learning organization plays crucial roles in the middle of today's competitive environment. One of them is as a solution for increasing ability, skills, agility, and innovation to escalate bargaining position of an organization. Interaction between individuals in a learning organization will create the sense of learning together and developing their own ability. Each individual who works and lives in the middle of learning organization, realize it or not, has been an agent of change for their organization. Every activity that is done or learnt by each individual in a learning organization environment will be stored in the organization's memory as an evaluation in every decision making. One of the characteristics of a learning organization is that if each individual perceives organization as a live organism which keeps improving, hence, they are not afraid of change.

Keywords: learning organization, agent of change, evaluation, environment change

Pendahuluan

Meminjam istilah yang digunakan oleh (Morgan, 1986) dalam memahami kehidupan organisasi, pada dasarnya organisasi secara metaforis dapat dipandang sebagai organisme (biologis dan sosial) yang memiliki sifat organis seperti tumbuhan dan makhluk hidup lainnya yang bernyawa dan memiliki masa lahir, tumbuh, dan kemudian masa kematian. Selama masa periode kehidupan tersebut makhluk hidup terus mengikuti dan menyesuaikan dengan waktu, tempat, dan lingkungan dimana berada. Dalam proses mengikuti dan menyesuaikan dengan lingkungan dimana lahir dan tumbuh. Organisasi sebagaimana tumbuhan juga terus belajar sehingga memiliki daya tahan dalam menghadapi lingkungan, karena perubahan lingkungan memaksa organisasi untuk terus membenahi diri dan menghadapi perubahan dengan segala kemampuan yang dimilikinya, (Yuesti & Sumantra, 2017). Dengan demikian organisasi baik disadari atau tidak sebenarnya juga mengalami proses pembelajaran menyesuaikan dengan lingkungan yang terus berubah.

Organisasi yang unggul secara kompetitif dan komparatif sangat tergantung seberapa besar tingkat upaya dan kemauannya untuk terus belajar. Sebagaimana dikatakan oleh (Druker, 1993) bahwa siapa saja (termasuk organisasi) yang lebih cepat belajar, maka ia akan lebih unggul dibanding pesaing. Ketatnya persaingan bisnis sebagai akibat makin terbatasnya sumber daya ekonomi memaksa semua organisasi harus melakukan berbagai strategi bisnis dan inovasi terus menerus agar memiliki daya saing yang tinggi dibanding kompetitor. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi agar bisa memenangkan setiap persaingan dalam berbagai bidang adalah dengan membangun organisasi pembelajar bagi semua orang (individu maupun kelompok) yang ada dalam organisasi. Peran serta semua elemen organisasi sangat penting karena akan memberikan dukungan atau dorongan semangat dalam menciptakan suasana organisasi pembelajar, sehingga pada akhirnya akan tumbuh, berkembang, dan menjadi budaya belajar yang kuat. Untuk tetap tumbuh dan berkembang di tengah himpitan jaman yang

ketat saat ini adalah membangun organisasi pembelajar sebagai organisasi modern dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan cepat berubah (Rijal, 2016).

Organisasi pembelajar (*learnig organization*) adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru, Garvin, (2013). Proses transfer pengetahuan (*knowledge*) dalam menumbuhkan semangat dan budaya belajar harus dilakukan melalui upaya, tahapan, serta bidang kajian inti dalam membangun orgnaisasi pembelajar. Dalam konteks membangun organisasi pembelajar, (Senge, 1990) menawarkan lima disiplin yang disebutnya sebagai five new component technologies yakni (1) system thinking, (2) personal mastery, (3) mental models, (4) share vision, dan (5) team learning. Kelima komponen tersebut harus dimiliki oleh tiap individu jika ingin tumbuh dan berkembang dalam lingkungan organisasi pembelajar sebagai upaya agar tetap eksis pada lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Sifat dari kelima komponen disiplin berpikir yang dikonsepsikan oleh Senge dalam implementasinya satu sama lain saling mendukung sehingga apabila salah satu dari lima komponen gagal dilakukan, maka akan mengganggu tingkat keberhasilan organisasi pembelajar secara keseluruhan. Seberapa penting dan mendesaknya organisasi untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar bagi setiap elemen organisasi dalam memperoleh wawasan, pengetahuan, dan pengalaman sangat dipengaruhi oleh cara pandang (*mindset*) organisasi tersebut terhadap lingkungan, baik internal maupun eksternal. Pengalaman dan pengetahuan yang dirasakan oleh semua komponen organisasi pembelajar akan membimbing setiap individu atas pentingnya kesadaran bahwa belajar itu penting, karena setiap proses belajar adalah pengalaman dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar, Kerka, (1995).

Organisasi Pembelajar

Definisi tentang organisasi pembelajar hingga saat ini masih terus berkembang sejalan dengan fase kematangan dari teori ini. Sejak pertama kali kemunculannya sampai saat ini, masih banyak definisi yang diberikan berdasarkan persepektif dan temuan empiris dari para ahli organisasi. Salah satu definisi yang diberikan (Yuesti & Sumantra, 2017) menyebutkan bahwa

organisasi pembelajar adalah organisasi yang selalu memberikan kesempatan kepada anggotanya meningkatkan diri untuk mencapai keberhasilan individu dan organisasi. Melalui pembelajaran, setiap individu akan berkesempatan untuk melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak pernah dilakukan sehingga memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru dalam organisasi.

Kesadaran untuk melakukan usaha memperbaiki kesalahan oleh organisasi, mengindikasikan bahwa organisasi tersebut selalu ingin menjadi yang terbaik dan belajar dari setiap kesalahan. Bagi organisasi pembelajar, kesalahan masa lalu bukanlah aib tetapi sebaliknya dipandang sebagai pemacu untuk lebih berhati-hati dan terus belajar dari setiap kejadian. Definisi yang hampir sama dari (Fiol & Lyles, 1985) tentang organisasi pembelajar secara esensial dikatakan bahwa organisasi pembelajar adalah proses melakukan tindakan terhadap hal-hal yang kurang baik dengan menggunakan cara belajar dan memahami berbagai pengetahuan yang mendukung optimalisasi kerja. Melalui upaya tindakan belajar dalam mengeliminir kemungkinan kesalahan di satu sisi dan peningkatan kinerja yang lebih optimal di sisi yang lain, maka peran organisasi dalam menciptakan organisasi pembelajar sangat dibutuhkan.

Secara lebih luas organisasi pembelajar juga dikatakan oleh (State, 1989), bahwa “organizational learning occurs through shared insights, knowledge, and mental models...[and] builds on past knowledge and experience-that is, on memory”. Pendapat State tersebut dapat dimaknai bahwa organisasi pembelajar bisa terjadi apabila anggota organisasi memiliki wawasan, pengetahuan, model mental bersama, yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lalu. Wawasan dan pengetahuan merupakan salah satu syarat bagi anggota organisasi dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, sangat jelas bahwa baik Argyris, Fiol&Lyles, dan Stata, ketiganya sama-sama mensyaratkan untuk membangun organisasi pembelajar harus mau melakukan koreksi/perbaikan atas kesalahan masa lalu dengan cara menggunakan pengetahuan dan pemahaman yang sama antar elemen organisasi. Kunci utama dalam memperbaiki kesalahan adalah melakukan tindakan (*action*) nyata atas masukan atau kritik dari semua stakeholder maupun melalui mekanisme pengendalian (*control*) internal yang bersifat periodik.

Sebagai upaya preventif organisasi pembelajar sesuai dengan definisi Argyris di atas, maka organisasi pembelajar dapat berfungsi sebagai instrumen atas berbagai tindakan yang menyimpang secara lebih dini. Potensi kesalahan yang mungkin terjadi dapat dideteksi melalui keberadaan organisasi pembelajar. Argyris memandang pentingnya melakukan tindakan deteksi dan koreksi secara dini terhadap berbagai kesalahan yang sudah dan mungkin akan terjadi di masa datang. Tindakan koreksi merupakan bagian dari komitmen organisasi dalam membangun organisasi pembelajar, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada organisasi pembelajar tanpa tindakan deteksi dan koreksi.

Setiap individu dalam organisasi merupakan asset penting sekaligus sumber pengetahuan yang dapat dikembangkan sesuai dengan kompetensinya masing-masing sehingga mampu bersaing baik pada level individu maupun organisasi. Manusia sebagai sumber pengetahuan, semua ilmu dan pengetahuannya dapat dipertukarkan, dipelajari, dikembangkan, didistribusikan, didiskusikan, serta disempurnakan melalui interaksi antar anggota dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi. Konsep tersebut sejalan dengan pendapat (Berkowitz & Bier, 2004) yang mengatakan bahwa interaksi pembelajaran manusia akan mengalami proses perubahan karakter dalam memberdayakan seluruh potensi yang dimilikinya.

Secara jelas dan rinci organisasi pembelajar juga dikatakan oleh (Garvin, 1993) bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Mentransfer pengetahuan dan terus belajar berbagai pengetahuan untuk membekali diri sehingga menjadi orang yang memiliki kompetensi dan kapasitas merupakan esensi bagi terwujudnya sebuah organisasi belajar. Melalui sebuah organisasi pembelajar, ada beberapa keuntungan yang bisa diperoleh yakni dalam hal kemampuan memecahkan masalah, meningkatnya nilai modal manusia, mengurangi risiko dalam proses pengambilan keputusan, dan meningkatnya tingkat kepuasan karyawan (Luhn, 2016).

Suatu situasi dimana individu-individu yang ada di dalam organisasi yang secara terus menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan juga

merupakan organisasi pembelajar, Senge, (2006). Dalam proses peningkatan kapasitas, terjadi pertukaran ilmu antar individu dan kelompok secara bebas tanpa memandang kedudukan, jabatan, dan rentang umur tentang potensi dan kemampuan yang dimiliki masing-masing. Interaksi antar individu dalam lingkungan organisasi pembelajar akan terbangun saling mempelajari bagaimana belajar bersama dan bersama-sama belajar mengembangkan semua kemampuan yang dimiliki. Sesama anggota organisasi saling mengisi satu sama lain, saling berbagi kelebihan dan kekurangan yang ada pada dirinya kemudian ditutup dengan berbagi pengetahuan sebagai bekal mempertahankan keunggulan yang telah dimiliki. Keinginan untuk menjadi organisasi pembelajar tidak hanya diperlukan tetapi penting untuk menjaga dan memelihara kelangsungan hidup jangka panjang (Druker, 1993); Druker, 1999).

Pilar Organisasi Pembelajar

Organisasi pembelajar merupakan kebutuhan bagi semua organisasi/perusahaan dalam meningkatkan peluang untuk bersaing dan kemampuan dalam beradaptasi (Ortenblad, 2002). Sebagai salah satu instrumen dalam menciptakan peluang/kesempatan, maka organisasi pembelajar menjadi sebuah solusi bagi peningkatan kemampuan, keterampilan, kecepatan, dan inovasi dalam menaikkan posisi tawar bagi organisasi. Gagasan tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan oleh (State, 1989) bahwa kecepatan di mana individu dan organisasi pembelajar menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Paradigma lama yang mengukur keberhasilan menggunakan tingkat efisiensi dan efektivitas, sedangkan saat ini dan masa datang perusahaan yang berhasil harus dilihat dari aspek pengembangan inovasi, kecepatan, fleksibilitas, kolaborasi, dan kemampuannya untuk belajar lebih cepat dari pesaing (Prahalad & Hamel 1990; De Geus 1997; Vijande, Sanchez, Trespalacios 2012; Hogan & Coote 2014). Persaingan di segala bidang kehidupan saat ini semua organisasi terus mencoba mencari solusi terbaik dalam menghadapi gempuran arus perubahan yang cepat dan masif. Salah satu cara yang dikatakan sebagai obat mujarab yang ditawarkan oleh (Ulrich, Jick, & Von Glinow, 1993) adalah organisasi pembelajar yang didefinisikan sebagai

organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan terus-menerus beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.

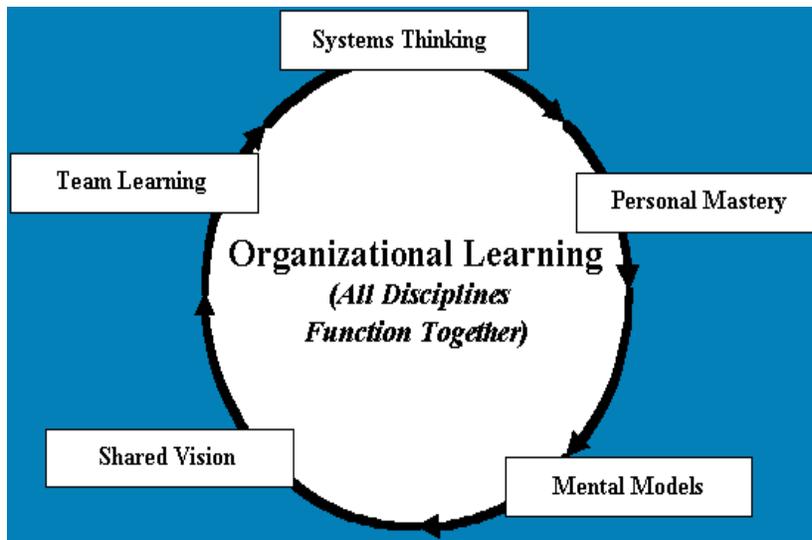
Persaingan yang semakin ketat, kemajuan teknologi yang meningkat, perubahan demografi tenaga kerja, dan standar global internasional mengharuskan organisasi untuk berubah (Malik & Garg, 2017) dengan cepat daripada sebelumnya. Organisasi yang hidup di masa kini membutuhkan keahlian adaptasi yang menuntut karyawan-karyawan tangguh dan terlibat dalam gerak langkah organisasi (Lee, Vargo, & Seville, 2013). Setiap perubahan organisasi akibat perubahan lingkungan, juga mengharuskan tuntutan dalam menguasai peralatan kerja dalam penyelesaian pekerjaan sesuai sifat dan jenis pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran (Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003) bahwa sifat pekerjaan saat ini mudah berubah dan beragam sehingga karyawan yang tangguh dan cepat beradaptasi di tengah keadaan yang tidak menentu dan sulit diprediksi menjadi tuntutan yang harus dipenuhi.

Karyawan yang tangguh tidak hanya dilihat secara fisik tetapi juga kemampuan intelektualnya (Cooke, Cooper, Bartram, Wang, & Mei, 2016; Hodliffe, 2014) sehingga selalu terlibat dalam setiap menyelesaikan pekerjaan sulit dan menantang sejalan dengan dinamika jaman. Untuk tetap bisa eksis di tengah-tengah tantangan jaman yang kompetitif, ada tujuh dimensi organisasi pembelajar yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi, Watkins dan Marsick (1996). Tujuh dimensi yang dimaksud oleh Watkins dan Marsick adalah sebagai berikut.

1. *Continuous learning*, yang merupakan upaya organisasi dalam menciptakan kesempatan untuk belajar bagi semua orang.
2. *Inquiry and dialog*, yakni mengacu pada bagaimana menciptakan budaya yang mendukung pertanyaan dan menawarkan umpan balik kepada tiap karyawan.
3. *Team learning*, mencerminkan bentuk upaya organisasi dalam menumbuhkan semangat kerjasama dan membantu anggota tim menjadi suatu kebiasaan dengan cara berpikir yang berbeda.

4. *Empowerment* proses, melibatkan karyawan dalam menciptakan dan memberdayakan potensi yang dimiliki
5. *Embedded system*, memungkinkan karyawan untuk memperoleh dan berbagi informasi dan memberikan kesempatan untuk saling belajar di tempat kerja.
6. *System connection*, mencerminkan tindakan untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungan internal dan eksternalnya.
7. *Strategic leadership*, menunjukkan sejauhmana para pemimpin membentuk, meningkatkan, dan mendukung pembelajaran untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Untuk menjadi organisasi pembelajar, (Senge, 2006) menyarankan agar semua individu yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif harus menjadikan organisasinya sebagai organisasi pembelajar. Setidaknya Senge menawarkan *five new component technologies* sebagai strategi membangun organisasi pembelajar, yaitu: (a) *system thinking*, (b) *personal mastery*, (c) *mental models*, (d) *share vision*, dan (e) *team learning*. Tentu saja kelima disiplin Senge ini merupakan konsep organisasi pembelajar yang saling berhubungan bahkan mempengaruhi satu sama lain. Secara visual kelima disiplin sebagai syarat bagi terbangunnya organisasi pembelajar yang ditawarkan Senge dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Sumber: Senge, 2006.

Gambar 1: Five New Component Technologies

Kelima disiplin atau lima pilar yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar seperti dalam gambar di atas akan diuraikan secara singkat masing-masing sebagai berikut.

a. Berpikir sistem (*system thinking*)

Kemampuan setiap individu dalam melihat organisasi secara keseluruhan, bukan secara parsial atau terpisah-pisah. Disiplin ini merupakan kerangka kerja (*frame work*) dalam melihat hubungan saling keterkaitan diantara disiplin yang lain. Cara berpikir sistem ini oleh (Flood, 1998); (Kerka, 1995) sebagai point terpenting dari lima pilar membangun organisasi pembelajar dari Senge. Selain itu, dengan pendekatan sistem, organisasi bisa dipandang sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Cara berpikir menggunakan pendekatan sistem memberikan panduan bagi tiap individu dalam memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Melalui pendekatan sistem, pekerjaan para manajer relatif mudah

dalam menggerakkan karyawan untuk bekerja dan membangun organisasi pembelajar. Dalam praktek organisasi, aktivitas bekerja, berpikir, dan pengambilan keputusan melalui pendekatan sistem dapat membantu manajer dan supervisor dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat mendesak atau sangat penting.

b. Keahlian pribadi (*personal mastery*)

Disiplin diri sebagai bentuk cerminan untuk mengembangkan keterampilan, keahlian, dan bakat khusus lainnya secara terus menerus. Melalui keahlian dan keterampilan yang dimiliki semua orang yang terlibat dalam organisasi, akan membuka peluang terciptanya kesempatan di masa depan. Harapan dan cita-cita yang dikemas dalam sebuah visi pribadi akan menggerakkan semangat dan mengembangkan kesadaran dalam melihat realitas lingkungan sosial organisasi secara obyektif. Jika dilihat dari perspektif individu, maka apabila visi pribadi yang dirasa tidak lagi relevan dengan visi pengembangan organisasi, maka individu yang memiliki semangat belajar tinggi akan melakukan revisi atas visi pribadinya. Kesadaran dan kemampuan membaca lingkungan sosial menggunakan kognisi dan afeksi melahirkan kompetensi intelektual, emosional, maupun sosial individu dalam suasana organisasi pembelajar.

c. Model mental (*mental models*).

Asumsi-asumsi dasar yang melekat merupakan citra yang berpengaruh bagi anggota organisasi dalam memahami berbagai fenomena. Model mental merupakan pemikiran atau gambaran internal seseorang yang dipegang secara mendalam mengenai bagaimana lingkungan di sekitarnya bekerja atau suatu gambaran yang melatarbelakangi seseorang dalam bertindak dan berpikir tentang berbagai hal. Oleh karena menjadi hal yang melatarbelakangi seseorang dalam bertindak, maka sangat mungkin seseorang pada waktu tertentu berperilaku positif-kuat dan bisa juga pada waktu yang lain berperilaku negatif-lemah. Model mental juga menuntun kepada individu bagaimana proses organisasi mengambil tindakan secara maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dari perspektif yang berbeda, model mental juga bisa dipahami sebagai keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai

bersama. Penemuan prinsip dan nilai dapat mendorong tumbuhnya semangat dan komitmen untuk sukses di masa datang secara individu maupun organisasi.

d. Berbagi visi (*shared vision*).

Keterampilan untuk menggali gambaran masa depan organisasi secara bersama-sama akan menumbuhkan komitmen sejati dan kesadaran diri anggotanya. Dengan membangun visi bersama maka akan menimbulkan semangat anggota organisasi atas masa depan yang diciptakan bersama sehingga muncul motivasi kuat dari dalam dan akhirnya secara sukarela memberikan kontribusi yang terbaik untuk organisasi. Dalam membangun dan mengembangkan menjadi organisasi pembelajar dibutuhkan sinkronisasi antara visi pribadi dan visi organisasi. Memahami dan mengejawantahkan visi organisasi penting, namun tanpa memiliki kemauan dan tekad bagaimana memahami apa yang menjadi visi pribadi bagi setiap anggota pembelajar, maka hal itu tidak akan membawa kesuksesan dalam membangun organisasi pembelajar. Menyatukan antara visi pribadi dengan visi organisasi memang bukan pekerjaan mudah, apalagi terhadap pegawai yang sudah memiliki masa kerja lama dan jabatan yang tinggi. Salah satu cara agar visi pribadi dengan visi organisasi bisa kongruen adalah dengan melakukan peninjauan bagi para calon pegawai pada saat rekrutmen dan seleksi. Melalui sejumlah instrumen yang standar dan valid, akan diketahui sejauh mana seseorang memiliki visi yang sama terhadap organisasi. Teknik dan cara ini mungkin dipandang terlalu teoritis atau sebaliknya pragmatis bagi sebagian orang, tetapi hal ini sangat penting dan strategis bagi organisasi. Salah satu kelemahan dalam menyatukan visi pribadi dengan organisasi adalah bahwa visi sebagai harapan, impian, dan atau cita-cita pribadi atau organisasi di masa datang memiliki potensi untuk berubah sesuai dengan kondisi yang mempengaruhinya.

e. Pembelajaran kelompok (*team learning*)

Kemampuan anggota organisasi untuk menahan atau mengesampingkan asumsi-asumsi pribadi agar bebas berpikir bersama-sama sebagai satu sistem organisasi. Disiplin kelima ini membutuhkan partisipasi dan perasaan saling membutuhkan satu sama lain agar dapat bertindak sesuai dengan rencana yang telah disepakati bersama. Kemampuan dan keberanian

dalam bertindak menjadi syarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan riil tidak memiliki arti apa-apa. Dalam konteks ini, bagaimana membangun komunikasi dan koordinasi menjadi faktor yang krusial dan menentukan. Kemampuan beradaptasi setiap anggota organisasi dalam setiap proses pembelajaran terhadap anggota yang lain sangat dibutuhkan bahkan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi pembelajar.

Ciri Organisasi Pembelajar

Organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh seberapa banyak dan seberapa kuat individu sebagai anggota organisasi yang mau belajar terus menerus sebagai upaya membekali dirinya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Seperti yang dikatakan (Senge, 1990) bahwa *organization learn only through individuals who learn* atau organisasi yang belajar hanyalah melalui individu-individu yang belajar. Walaupun tidak menjamin bahwa pembelajaran yang dilakukan individu dapat mendorong terjadinya pembelajaran organisasi, namun tidak akan ada pembelajaran organisasi tanpa ada upaya keras para individu yang melakukan proses pembelajaran.

Pada dasarnya organisasi pembelajar menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Marquardt & Reynolds, 1994), memiliki beberapa karakteristik atau ciri-ciri sebagai berikut.

- a. Visi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi telah mendarah daging di kalangan pegawai.
- b. Mendorong rasa tanggung jawab mulai pada tingkatan pegawai rendah dan para manajer untuk menjadi pembimbing, mentor, dan fasilitator dari *learning process*.
- c. Memiliki pemimpin yang berani mengambil resiko dan bereksperimen dengan penuh perhitungan.
- d. Memiliki sistem untuk berbagi pengetahuan dan menggunakannya dalam kegiatan usaha.
- e. Berorientasi pada pelanggan (*customer driven*) dan peduli dengan masyarakat sekitar.
- f. Setiap individu memiliki kesempatan untuk belajar dari pengalaman yang mengakomodasi dan menghargai inisiatif.

- g. Adanya rasa saling percaya yang tertanam dalam organisasi sehingga siap melakukan pembaharuan secara berkesinambungan.
- h. Memandang organisasi sebagai suatu organisme yang hidup dan terus berkembang sehingga tidak takut terhadap perubahan.
- i. Memandang kejadian yang tidak diharapkan sebagai kesempatan untuk belajar dan memandang ketidakpastian sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Karakter atau ciri-ciri seperti yang ditampilkan di atas merupakan kondisi ideal bagi organisasi yang purna dalam membangun dan melaksanakan proses organisasi pembelajar. Namun demikian dalam praktik sesungguhnya dari sekian banyak yang dicirikan di atas tidak mungkin semua bisa terpenuhi karena berbagai kendala dan keterbatasan organisasi masing-masing. Pada umumnya organisasi pembelajar hanya bisa melakukan dari beberapa ciri yang disebutkan, bahkan lebih sedikit dari ciri-ciri yang merupakan irisan dari setiap ciri dengan ciri yang lain.

Kesimpulan

Semua elemen yang terlibat dalam organisasi, untuk membangun sebuah organisasi pembelajar harus mengesampingkan cara berpikir lama kearah cara berpikir untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama (*model mental*). Setiap individu diberi kesempatan yang sama dan belajar terbuka dengan orang lain dalam meningkatkan keahlian pribadi (*personal mastery*), mengerti bagaimana organisasi bekerja secara benar dengan cara berpikir sistem (*system thinking*), membentuk rencana yang dapat disetujui semua orang melalui visi bersama (*shared vision*), dan kemudian bekerja sama untuk mencapai visi tersebut (*team learning*).

Elemen yang paling mendasar dan terpenting dalam membangun organisasi pembelajar adalah bagaimana setiap anggota organisasi dapat berpikir secara sistem. Dengan berpikir sistem setiap orang yang ada dalam organisasi akan memiliki kemampuan untuk melihat segala aktivitas organisasi secara menyeluruh, karena cara berpikir sistem merupakan dasar dalam pembentukan model mental untuk pengembangan pribadi. Model mental yang kuat akan membentuk setiap individu dalam merumuskan visi bersama dan hal ini merupakan dasar dalam membangun organisasi pembelajar yang kokoh dan solid.

Dalam suatu organisasi pembelajar, setiap individu yang belajar berperan sebagai agen bagi organisasi. Semua yang dipelajari oleh tiap-tiap individu disimpan dalam memori organisasi sebagai bahan evaluasi dalam setiap pengambilan keputusan. Walaupun tidak menjamin pembelajaran yang dilakukan individu akan mendorong terjadinya pembelajaran organisasi, namun demikian tidak akan ada pembelajaran organisasi tanpa individu yang melakukan proses pembelajaran. Melalui penerapan organisasi pembelajar, ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh organisasi yaitu kemampuan dalam pemecahan masalah-masalah yang kompleks, peningkatan nilai modal manusia, pengurangan risiko dalam proses pengambilan keputusan, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. and D. Schön, 1978. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison, Wesley Publishing.
- Berkowitz, M. W., and M. Bier. Forthcoming, 2004. *The Interpersonal Roots of Character Education*. In *Character Psychology and Character Education*, Edited by D. K. Lapsley and F. C. Power. South Bend, IN: University of Notre Dame Press.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. 2016. Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22, doi:10.1080/09585192.2015.1137618
- De Geus, A.P., 1997. *The Living Company*, Harvard Business Review, 75 (2).
- Drucker, P. F., 1993. *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker, P. F, 1999. *Management Challenges for the 21st Century*, Harper&Row, New York.
- Fiol, C.M. & M. A. Lyles, 1985. *Organizational Learning*, The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4.
- Flood, R.L., 1998. *Systemic Practice and Action Research*, vol. 11, No. 3.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. 2003. What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on

the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365.

- Garvin, D.A., 1993. Building a Learning Organisation, *Harvard Business Review*, 71.
- Hodliffe, M. C. 2014. The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model (Doctoral dissertation). University of Canterbury.
- Hogan, S.J. & Coote, L.V., 2014. Organizational Culture, Innovation, and Performance: A test of Schein's Model, *Journal of Business Research*, 67.
- Kerka, S, 1995. The Learning Organization, ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education Center on Education and Training for Employment College of Education The Ohio State University.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. 2013. Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14 (1), 29–41.
- Luhn, A. 2016. The Learning Organization, *Creative and Knowledge Society/International Scientific Journal*.
- Malik, P & Garg, P, 2017. Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1396549, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Marquardt. M. J, dan Angus, R. 1994. Building the Global Learning Organization. New York. Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Morgan, G, 1986. Images of Organization. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
- Ortenblad, 2002. A Typology of the Idea of Learning Organization, *Management Learning*, Sage Publication London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, Vol. 33 (2).
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3).
- Rijal, S, 2016. The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, *Journal of Administrative and Business Studies*, ISSN: 2414-309X, DOI:10.20474/jabs-2.3.3.
- Santos-Vijande, S., Sanchez, L, Trespalacios, G.J.A. 2012. The Impact of Relational Variables on Value Creation in Buyer-Seller Business Relationship. *J. Bus. Bus. Mark.* 17 (1).
- Senge, P.M., 1990. *Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organisation*, Century, London.
- Senge, P.M., 2006: *The Fifth Discipline*, Published by Doublday a Creative and Knowledge Society/International Scientific Journal 95 division of Random House, Inc.: The Crown Publishing Group.

- State, R., 1989. Organizational learning: The Key to Management Innovation, Sloan Management Review, Vol. 30.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. 1993. High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 52–66.
- Watkins, K. & Marsick, V. (Eds.). 1996. Creating the learning organization. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Yuesti, A & Sumantra, K, 2017. Empowerment on the Knowledge and Learning Organization for Community Development, Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume V, Issue IX, September 2017 ISSN 2201-2796

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada redaksi Jurnal Ilmu Manajemen, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Univesitas Negeri Yogyakarta yang telah memberi kesempatan untuk menuangkan gagasan dan pikiran tentang pentingnya membangun organisasi pembelajar. Semoga sumbangan kajian pemikiran yang masih sangat dangkal ini bermanfaat bagi orang lain.

PROFIL PENULIS

Penulis adalah dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Univesitas Negeri Yogyakarta. Selain sebagai dosen, penulis juga aktif sebagai penulis Kolom Strategi Bisnis di Harian Kedaluatan Rakyat Yogyakarta. Saat ini penulis sedang menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

THE EFFECT OF TRANSFER TRAINING AND QUALITY OF WORK LIFE ON NURSING PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A INTERVENING VARIABLE STUDI OF NURSING AT SULTAN AGUNG ISLAMIC HOSPITAL

Muhammad Ricza Irhamni¹ Edy Rahardja²
Wahid Hasyim University¹, Diponegoro University², Indonesia
ricza@unwahas.ac.id¹, edy.soerjo2707@gmail.com²

Abstract

The purpose of this study is to analyze and explain the effect of training transfer and quality of work life on nurse performance with organizational commitment as an intervening variable (study of nurses in RSI Sultan Agung). The population of this study is all nurses of RSI Sultan Agung, the sampling technique used is simple random sampling, collection data using a questionnaire with criteria of respondents which has married and ever followed in training in last then 7 months. Taken data as many 71 questionnaires, and which can be used as many 68 questionnaires. Data processing and analysis using SEM (structural equation modeling) with PLS (partial least square) technique. The results of this study found that the transfer of training has a significant positive effect on nurse performance; quality of work life has a significant positive effect on nurse performance; transfer training has a significant positive effect on organizational commitment; quality of work life has a significant positive effect on organizational commitment; and organizational commitment has not significant effect on nurse performance. The findings are discussed in the light of previous evidence, and the implications can be used for the company.

Keywords: *Transfer Training, Quality of Work Life, Organizational Commitment, Nurse Performance, Nurses*

INTRODUCTION

Stakeholders all over the world continue to face challenges in managing nurses in the health sector effectively, so nurses can provide high quality services or performance in serving the needs of a patient or consumer (Curson & Baldauf, 2010). In a system of health nurses that is always developing, the health nursing profession is always encouraged to update their knowledge and maintain clinical competence, so there is a need for a training process for nursing staff (Norman, Shannon, & Marrin, 2004).

In this case, learning in training alone can be said not enough to judge the success of the training. The most important thing in this case is the positive transfer of training, the transfer of training is a major factor where training affects organizational results and improvement in organizational performance (Saks & Burke-Smalley, 2014).

In addition to training that is used as an aspect of performance improvement, there are also other aspects to increase employee loyalty and performance (Flinkman, Leino-Kilpi, & Salanterä, 2010). One aspect that can be used as loyalty and performance is the quality of work life (Leiter & Maslach, 2009; Mosadeghrad, Ferlie, & Rosenberg, 2014; Vagharseyyedin, Vanaki, & Mohammadi, 2011).

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 77-88

p-ISSN: 1683-7910

e-ISSN: 2549-0206

Discussion of the factors of quality of work life and the problems contained in previous studies have not gotten consistent results, especially research on nurses (Brooks & Anderson, 2004; Hsu & Kernohan, 2006; Vagharseyyedin et al., 2011). Based on this, there needs to be a review of the quality of work life for employees, especially nurses (Y. Lee, 2015). In addition to the transfer of training and quality of work life, there are variables that are thought to mediate work loyalty and performance, namely organizational commitment (D. Lee, Singhapakdi, & Sirgy, 2008).

Commitment greatly influences nurses' decisions to maintain performance and membership in the organization, this is because commitment and performance have an active relationship in the organization where individuals are willing to give something more than themselves to achieve organizational success (Arini, 2019).

The relationship between training transfer and nurse performance was analyzed in this study. This is as expressed by Turab & Casimir (2015) which concludes the training transfer variable has a significant positive effect in accordance with the expected contribution. However, the results of these studies contradict the research by Piyali Ghosh, Ragini Chauhan (2015) which clarifies that the influence of supervisor support on transfers is contextual and nothing can be said affirmatively on the relationship, meaning that there is no significant relationship on the training transfer variable.

And the relationship between quality of work life with nurse performance was also analyzed in this study. This is as said by Y. Lee (2015) which has suggested that the quality of work life has a significant influence on nurse performance and can predict intention to leave to nurses. And these results also contradict those made by Kelbiso, Belay, & Woldie (2017) which states that 67.2% of nurses are not satisfied with the quality of their work life, meaning that there are still insignificant results, between the variable quality of work life with the performance of nurses.

From this gap, it can be seen that in the study between the training transfer variable and the quality of work life, there is still conflicting evidence with nurse performance variables.

Thus, based on the description above, this research focuses on the transfer of training, the quality of work life and its effect on nurse performance by adding organizational commitment as mediation.

LITERATURE REVIEW

NURSE PERFORMANCE

The performance of a nurse can be seen from the work of the nurse herself. However, performance can also be seen in terms of the nurse's behavior (Armstrong, 1996). According to Kenney, J. & Reid (1986) states that the performance of nurses can be measured by the standardization of work set in an organization. Nurses' performance depends on the willingness and openness of nurses in carrying out their work duties and responsibilities, with the willingness and openness of nurses to perform their duties and responsibilities in carrying out their work, this can increase nurse productivity which leads to performance (Sabaa, 2001).

In Fitzpatrick, While, & Roberts (1997) stated that testing instruments used to measure nurse performance are: (1) Providing psychological, social and physical needs to patients by using a multidisciplinary approach to planning and providing care, (2) Maintenance management independently and organizes workloads, (3)

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 77-88

p-ISSN: 1683-7910

e-ISSN: 2549-0206

Paying attention to patient safety by complying with regulations, in accordance with policy directions and research findings, (4) Pay attention to the patient's physical care needs for hygiene with sensitivity and encourage patient participation in care, (5) Paying attention to the patient's activities according to their current and potential health conditions, (6) Provide safe intravenous (infusion) fluids by communicating and informing patients, (7) Effective communication about patients, supported by patient participation in the evaluation process, (8) Paying attention to the patient's food intake in accordance with the patient's illness.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Organizational commitment can be said to be the relative strength found in the identification of employees with their involvement in a particular organization (Porter, Mowday, & Steers, 1979; Meyer & Herscovitch, 2001). Organizational commitment can be interpreted as the totality of normative activities to act with efforts to fulfill the goals and interests or vision and mission of the organization (Weiner, 1982; Meyer & Herscovitch, 2001).

In the early 1990s Allen dan Meyer explain again about organizational commitment, namely psychological circumstances that bind individuals to the organization (to minimize the turnover that occurs) and arrange three components of the conceptualization of organizational commitment (J. E. Meyer, Allen, & Gellatly, 1990). According to L. W Porter & Smith (1970) defining organizational commitment is an individual's involvement in a relatively good organization. There are three factors associated with measuring organizational commitment (L. W Porter & Smith, 1970) namely as follows: (1) Strong belief and implementation of the goals and values of the organization, (2) Willingness to direct considerable effort on behalf of the organization, (3) A strong desire to maintain membership in the organization.

TRANSFER OF TRAINING

Holton, Bates, & Ruona (2012) defines transfer of training as the extent to which knowledge, skills and attitudes learned in work-related training are applied to subsequent work and maintenance over a period of time. Over the past few years, researchers have been able to show that the transfer of training is complex and involves many factors that can influence (Holton, Bates, & Ruona, 2012).

Survey data suggest about 40% of trainees who fail to transfer training to be immediately retrained, 70% of trainees will transfer their training for one year after a periodic training program, and ultimately only 50% of successful trainees result in organizational or organizational improvement. individual (Burke & Hutchins, 2007).

Turab & Casimir (2015) develop items for training relevance and move training based on a review of the training literature. All items used to measure these variables are adapted from the concept model proposed by Bock & Kim (2002). And items to measure the transfer of training that have been developed Turab & Casimir (2015) these are: (1) Using new attitudes, skills and knowledge in work as much as possible, (2) Using attitudes, skills and new knowledge whenever an employee is attempting, (3) Using attitudes, skills and new knowledge to help other employees in the organization, (4) Using attitudes, skills and new knowledge to increase organizational effectiveness, (5) Using attitudes, skills and new knowledge to help improve the performance of colleagues, (6) Intend to practice new attitudes, skills and knowledge to anyone if it is good for the organization.

QUALITY OF WORK LIFE

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 77-88

p-ISSN: 1683-7910

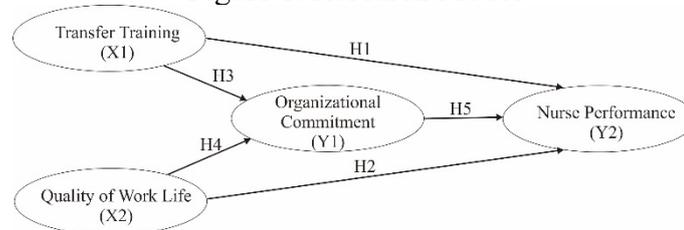
e-ISSN: 2549-0206

According to Xu Yingzidan Van Der Heijden (2005) define others from the quality of work life or the quality of internal services as they refer, by describing the concept of quality of work life as a quality work environment that contributes to employee satisfaction which can be assessed using the feelings employees have towards their work, coworkers, and organization or company. In addition, the way people treat others and communicate with each other, as well as their attitude towards one employee to another is a focus of quality work life. Lee (2015) developed the Chinese version of the quality of life for nurses, using a demographic questionnaire for individuals and workers (nurses) related to these variables which was used to collect data for the purpose of this study. Scale developed by Lee (2015) stated these items are: (1) A supportive environment with job security and professional recognition, (2) Division of tasks and workloads, (3) Life balance at home, (4) Head nurse's leadership style, (5) Teamwork and communication, (6) Concern for patients and other nursing staff, (7) An environment of mutual respect and autonomy.

RESEARCH CONCEPTUAL MODEL

According to previous literature reviews, the variables in this study can be linked and presented in Figure 1. In this model, nurse performance is the dependent variable, and uses the transfer of training and quality of work life as independent variables (Ford, Baldwin, & Prasad, 2018; Govaerts, Kyndt&Dochy, 2018; Indah., Yusuf, 2017; Ma et al., 2018; Turab& Casimir, 2015; Sayadi, Rajaeepour, Abedini, &Gholami, 2017; Hermawati, 2017; Hosmani, Shambhushankar, & R., Bindurani, 2014; Lee, 2015; Basher Rubel&Kee, 2014; Thakre, 2017; Yim, Penny, Sow, & Joanne, 2013). In this model also proposes organizational commitment as an intervening variable (Sulasmi 2016; Quratulain et al., 2016).

Figure 1. Research Model



HYPOTHESIS

TRANSFER TRAINING AND NURSE PERFORMANCE

Previous studies regarding training transfer on employee performance or nurse performance, found that transfer training has a significant positive impact or effect on employee performance or nurse performance (Ford, Baldwin, & Prasad, 2018; Govaerts, Kyndt&Dochy, 2018; Indah., Yusuf, 2017; Ma et al., 2018; Turab& Casimir, 2015; Sayadi, Rajaeepour, Abedini, &Gholami, 2017).

H1 : Transfer training has a positive effect on nurse performance

QUALITY OF WORK LIFE AND NURSE PERFORMANCE

Previous studies regarding the quality of work life on employee performance or the performance of nurses, found that the quality of work life has an impact or a positive and significant effect on employee performance variables or nurse performance (Hermawati, 2017; Hosmani, Shambhushankar, & R., Bindurani, 2014; Lee, 2015; Basher Rubel&Kee, 2014; Thakre, 2017; Yim, Penny, Sow, & Joanne, 2013).

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 77-88

p-ISSN: 1683-7910

e-ISSN: 2549-0206

H2 : Quality of work life has a positive effect on nurse performance

TRANSFER TRAINING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Previous studies regarding the transfer of training on nurse organizational commitment, there are interrelated results between the transfer of training with organizational commitment to employees or nurses. These results are mutually influential and there are also interrelating or mediating with each other, this is according to research that has been conducted by Ismail (2016) dan Simosi (2012).

H3 : Transfer training has a positive effect on organizational commitment

QUALITY OF WORK LIFE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Previous studies regarding the quality of work life of the variable organizational commitment of employees, there are interrelated results between the quality of work life with organizational commitment to employees or nurses. These results are mutually influential and obtain positive and significant results, this is in accordance with the results of research conducted by Eren&Hisar (2016); Farid, Izadi, Ismail, & Alipour (2014); dan Nayak (2015).

H4 : Quality of work life has a positive effect on organizational commitment

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND NURSE PERFORMANCE

Previous studies regarding organizational commitment to nurse or employee performance variables, there are interrelated results between organizational commitment and the performance of nurses or employees. These results are mutually influential and obtain positive and significant results, this is in accordance with the results of research conducted by Sulasmi (2016), and Quratulain et al., (2016).

H5 : Organizational commitment has a positive effect on nurse performance

RESEARCH METHODS

The sample in this study amounted to 71 nurses from the entire target population, namely nurses at RSI Sultan Agung. The sampling technique used by researchers in this study is the Simple Random Sampling Probability Sampling technique. Data were collected using a questionnaire distributed to nurses who had been determined as many as 71 questionnaires, but the questionnaire returned and could be processed as many as 68 questionnaires. The statistical test tool used in this study was PLS (Partial Least Square). The number of questionnaires in this study are as follows:

1. Transfer of training is measured using 5 indicator items from Turab& Casimir (2015)
2. Quality of work life is measured using 5 indicator items from Lee (2015)
3. Nurse performance is measured using 5 indicator items from Fitzpatrick, While, & Roberts (1997)
4. Organizational commitment is measured using 5 indicator items from L. W Porter & Smith (1970)

Scale 7 (1: strongly disagree; 2: disagree; 3: somewhat disagree; 4: neutral; 5: somewhat agree; 6: agree; 7: strongly agree) is used to measure all items in this study.

DISCUSSION

DESCRIPTIVE DATA

Descriptive data describe the conditions and conditions of respondents in this study as additional information to understand the results of the study. Descriptive data can be seen through the characteristics of respondents in Table 1 below:

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 77-88

p-ISSN: 1683-7910

e-ISSN: 2549-0206

Table 1. Characteristics of Respondents

Characteristics of Respondents	Frequence	Percentage
Gender		
Men	25	36,76 %
Woman	43	63,23 %
Marital Status		
Married	64	94,11 %
Single	4	5,88 %
Last education		
D3	41	60,29 %
D4	0	0,0 %
S1	14	20,58 %
S2 / Profession	13	19,11 %
Length of work		
1 – 3 Years	12	17,64 %
4 – 6 Years	21	30,88 %
7 – 10 Years	20	29,41 %
> 10 Years	15	22,05 %
Last Training		
1 – 6 Month	48	70,58 %
7 – 12 Month	9	13,23 %
> 1 Year	11	16,17 %

Source: Data Processed (2019)

RELATIONSHIP BERWEEN VARIABLES

In Table 2 explains the relationship between variables to determine the extent to which the relationships between these variables are interrelated and to find out the proposed hypothesis is accepted or rejected.

Table 2. Relationship Between Variables

Hypothesis	Path coefficient	Value of Profitability	Direct Indirect Effect
Transfer training effect on nurse performance	0,394	P<0,01	0,349
Quality of work life effect on nurse performance	0,417	P<0,01	0,320
Transfer training effect on organizational commitment	0,248	P<0,01	-
Quality of work life effect on organizational commitment	0,528	P<0,01	-
Organizational commitment has no effect on nurse performance	-0,184	P=0,01	-

Source: Data processing with PLS, 2019

From Table 2 it can be seen that the variable transfer of training and quality of work life has a significant effect on nurses' performance as well as organizational

commitment variables. This can be seen from the path coefficient which has a positive value, with a profitability value of $p < 0.01$. While organizational commitment variable does not significantly influence nurse performance, it can be seen from the path coefficient that has a negative value, and profitability value $p = 0.01$.

EFFECT OF TRAINING TRANSFER ON NURSE PERFORMANCE

The effect of training transfer on nurse performance obtained a coefficient of 0.394 with $p < 0.01$, because the coefficient is positive so it can be said that training transfer has a positive and significant effect on nurse performance.

This condition also gives meaning that the hypothesis: "Transfer of training has a positive effect on nurse performance" is accepted.

In the context of nurse research, there are also researchers who say that training transfer has a positive and significant relationship to nurse performance. The research was conducted by Sayadi et al. (2017) where the results of the study showed that the transfer of training had a positive effect on the performance of nurses at Iranian medical science universities, the study was conducted using 346 samples and using the regression method. Based on these results it can be said that with an increase in the transfer of good training, the nurse's performance will also improve as well.

EFFECT OF QUALITY OF WORK LIFE ON NURSE PERFORMANCE

On the effect of quality of work life on nurse performance obtained a coefficient of 0.417 with $p < 0.01$, because the coefficient is positive so it can be said that the quality of work life has a positive and significant effect on nurse performance. This condition also gives meaning that the hypothesis: "Quality of work life has a positive effect on nurse performance" is acceptable.

In the context of research on nurse objects there are also researchers who say that the quality of work life has an influence on nurse performance, the research was conducted by Thakre et al. (2017) which the results of the study indicate that the quality of work life has a positive and significant effect on the performance of nurses, using a sample of 100 nurses and using regression methods as well as improving data processing using ANOVA. Based on the results of this study and the conformity with the results of this study it can be said that by increasing the quality of a good work life for nurses, it will be able to improve the performance of nurses at Sultan Agung Islamic Hospital.

EFFECT OF TRAINING TRANSFER ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

The influence of training transfer on organizational commitment has a coefficient of 0.248 with $p < 0.01$. In these results the coefficient is positive which means that the transfer of training has a positive and significant effect on organizational commitment at the Sultan Agung Islamic Hospital. This also means that the proposed hypothesis: "Transfer of training has a positive effect on organizational commitment" is acceptable.

As for the other results in the context of transfer training, more in-depth research results are in accordance with the research conducted by Simosi (2012) which the results of the study indicate that the transfer of training is interrelated with organizational commitment. Using 251 samples of new employees found in service companies, and using samples of various ages, the analysis was carried out with the SEM (Structural Equation Model) method which in the research results showed that the transfer of training had positive and significant results on organizational

commitment. Based on the results of this research and its compatibility with this study, it can be meaningful that with a good transfer of training or with an increase in transfer of training the organizational commitment will also increase.

EFFECT OF QUALITY OF WORK LIFE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

On the influence of the relationship between the variable quality of work life with the variable organizational commitment has a coefficient of 0.528 with $p < 0.01$. In these results the coefficient is positive which means that the quality of work life has a positive and significant impact on organizational commitment. This also means that the proposed hypothesis: "Quality of work life has a positive effect on organizational commitment" can be accepted.

As for the other results in the nurse's context, this study has the same results as the research conducted by Eren&Hisar (2016) which where the results of the study indicate that the quality of work life is interrelated with organizational commitment. Using 163 nurses as a sample in the study, the final results showed that the quality of work life had a positive and significant effect on organizational commitment. Based on the results of this study and its suitability with this research it can be meaningful that with a good quality of work life or with an increase in the quality of work life it can also increase organizational commitment in the Sultan Agung Islamic Hospital.

EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON NURSE PERFORMANCE

On the effect of organizational commitment on nurse performance obtained a coefficient of -0.184 with $p < 0.01$, because the coefficient is negative so it can be said that organizational commitment does not have a significant effect on nurse performance. This condition also means that the hypothesis: "Organizational commitment has a positive effect on nurses' performance" cannot be accepted or rejected.

In this context, organizational commitment variable does not have a significant relationship to nurse performance because organizational commitment is a variable that has the character as "attitude" (Almodarresi&Hajmalek, 2015). Attitudes themselves are evaluative statements about objects, people or events. This reflects one's feelings towards something (Robbins, 1989). In research conducted by Almodarresi&Hajmalek (2015) obtain results that organizational commitment has no influence. This states that with an increase in organizational commitment it may not necessarily be able to improve the performance of nurses at Sultan Agung Hospital. To realize an organizational commitment can affect nurse performance well, it is necessary to find many collaborated factors. In addition, the work of nurses themselves must also be structured and well-oriented, commitment cannot be turned into performance. In general, bureaucracy or company more often oriented to the completion of tasks and job responsibilities, not oriented toward controlling performance. Therefore, companies or bureaucracies that use such systems cannot use commitment as a measure of accurate performance (Almodarresi&Hajmalek, 2015).

CONCLUSION

From the results of this study, it can be concluded that in an effort to improve the performance of nurses in Sultan Agung Islamic Hospital, it can be pursued by

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 77-88

p-ISSN: 1683-7910

e-ISSN: 2549-0206

maintaining and increasing the transfer of training that is already running. This can be seen from how among nurses are able to provide feedback from the results of the training and can implement an understanding of the training obtained, so that it will facilitate nurses in doing the task and can help other nurses. Another thing that needs to be maintained and improved is the level of quality of work life for nurses at Sultan Agung Islamic Hospital. This can be seen from the security at the hospital, the attitude of mutual respect between nurses at the hospital, and many more

REFERENCES

Almodarresi, S. M., & Hajmalek, S. (2015). The Effect Of Perceived Training On Organizational Commitment. *International Journal Of Scientific Management And Development*, (December 2015), 57–79.

Armstrong, M. (1996). *A Handbook Of Human Resource Management And Practice (11 Th)*. London: Kogan Page.

Basher Rubel, M. R., & Kee, D. M. H. (2014). Quality Of Work Life And Employee Performance: Antecedent And Outcome Of Job Satisfaction In Partial Least Square (PLS). *World Applied Sciences Journal*, 31(4), 456–467.

Bates, R., Holton, E. F., & Hatala, J. P. (2012). A Revised Learning Transfer System Inventory: Factorial Replication And Validation. *Human Resource Development International*, 15(5), 549–569.

Bock, G. W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking The Myths Of Rewards: An Exploratory Study Of Attitudes About Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14–21.

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296.

Curson, J. & Baldauf, B. B. (2010). Who Does Workforce Planning Well? Workforce Review Team Rapid Review Summary. Who Does Workforce Planning Well?, 23(1), 110–119.

Eren, H., & Hisar, F. (2016). Quality Of Work Life Perceived By Nurses And Their Organizational Commitment Level. *International Journal Of Human Sciences*, 13(1), 1123.

Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2014). Commitment Among Lecturers In A Malaysian Public Research. *The Social Science Journal*.

Fitzpatrick, J. M., While, A. E., & Roberts, J. D. (1997). Measuring Clinical Nurse Performance: Development Of The King's Nurse Performance Scale. *International Journal Of Nursing Studies*, 34(3), 222–230.

Flinkman, M., Leino-Kilpi, H., & Salanterä, S. (2010). Nurses' Intention To Leave The Profession: Integrative Review. *Nurses' Intention To Leave The Profession: Integrative Review*, 66(7), 1422–1434.

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 77-88

p-ISSN: 1683-7910

e-ISSN: 2549-0206

Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). *Transfer Of Training: The Known And The Unknown*. Annual Reviews, (October 2017), 1–25.

Govaerts, N., Kyndt, E., & Dochy, F. (2018). The Influence Of Specific Supervisor Support Types On Transfer Of Training: Examining The Mediating Effect Of Training Retention. *Vocations And Learning*, 11(2), 265–288.

Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation Effect Of Quality Of Worklife, Job Involvement, And Organizational Citizenship Behavior In Relationship Between Transglobal Leadership To Employee Performance. *International Journal Of Law And Management*.

Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development Of A Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.

Hosmani, A. P., Shambhushankar, & R., B. (2014). Study On Impact Of Quality Of Work Life On Job Performance Amongst Employees Of Secunderabad Division Of South Central Railway. *Research Journal Of Management Sciences*, 3(11), 8–11.

Indah., Yusuf, C. (2017). The Effect Of Knowledge Sharing And Transfer Of Training On The Performance Of Employees. *Journal Of Research In Business And Management*, 4(12), 63–72.

Ismail, H. N. (2015). Training And Organizational Commitment: Exploring The Moderating Role Of Goal Orientation In The Lebanese Context. *Human Resource Development International*, 19(2), 152–177.

Kelbiso, L., Belay, A., & Woldie, M. (2017). Determinants Of Quality Of Work Life Among Nurses Working In Hawassa Town Public Health Facilities , South Ethiopia : A Cross-Sectional Study. *Nursing Research And Practice*, 2017.

Kenney, J. & Reid, M. (1986). *Training Interventions*. London: Institute Of Personnel Management.

Lee, D., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2008). Further Validation Of A Need-Based Quality-Of-Work-Life (QWL) Measure : Evidence From Marketing Practitioners. *The International Society For Quality Of Life Studies*, (2007), 273–287.

Lee, Y. (2015). Quality Of Work Life As A Predictor Of Nurses ' Intention To Leave Units , Organisations And The Profession. *Journal Of Nursing Management*, 521–531.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse Turnover : The Mediating Role Of Burnout. *Journal Of Nursing Management*, 331–339.

Ma, F., Bai, Y., Bai, Y., Ma, W., Yang, X., & Li, J. (2018). Factors Influencing Training Transfer In Nursing Profession: A Qualitative Study. *BMC Medical Education*, 18(1), 1–9.

Meyer, J. E., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective And Continuance Commitment To The Organization : Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations. *Journal Of Applied Psychology*, 75(6), 710–720. Retrieved From *The American Psychological Association, Inc*

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment In The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11.

Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2014). *Health Services Management Research Hospital Employees*. Health Services Management Research.

Nayak, T. (2015). Quality Of Work Life And Organizational Performance : The Mediating Role Of Employee Commitment. *Journal Of Health Management*.

Norman, G. R., Shannon, S. I., & Marrin, M. L. (2004). Learning In Practice Education: The Need For Needs Assessment In Continuing Medical Education. *British Medical Journal*, 328, 999–1001.

Piyali Ghosh, Ragini Chauhan, & A. R. (2015). *Supervisor Support In Transfer Of Training : Looking Back At Past Research*. Industrial And Commercial Training.

Porter, L. W., & Smith, S. J. (1970). *The Etiology Of Organizational Commitment*. Irvine: University Of California.

Porter, Lyman W, Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

Quratulain, S., Khan, A. K., Crawshaw, J. R., Ali, G., Hameed, I., Quratulain, S., Ali, G. (2016). A Study Of Employee Affective Organizational Commitment And Retention In Pakistan : The Roles Of Psychological Contract Breach And Norms Of Reciprocity. *The International Journal Of Human Resource Management*, 5192, 1–28.

Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications*. New Jersey: Prentice Hall.

Sabaa, E. (2001). The Skills And Career Path Of An Effective Project Manager. *International Journal Of Project Management*, 19, 1–7.

Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2014). Is Transfer Of Training Related To Firm Performance?. *International Journal Of Training And Development*, 18(2), 104–115.

Sayadi, Y., Rajaeepour, S., Abedini, Y., & Gholami, K. (2017). An Examination Of Factors Affecting Transfer Of Training Among Human Resources Of Iranian Medical Science Universities. *Indian Journal Of Science And Technology*, 10(17), 1–8.

Simosi, M. (2012). Disentangling Organizational Support Construct. *Personnel Review*, 41(3), 301–320.

Sulasmi, S. (2016). The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java. *International Journal Of Advanced Research*, 3, 378–396.

Thakre, S. B., Thakre, S. S., &Thakre, S. N. (2017). Quality Of Work Life Of Nurses Working At Tertiary Health Care Institution: A Cross Sectional Study. *International Journal Of Community Medicine And Public Health*, 4(5), 1627.

Turab, G. M., & Casimir, G. (2015). A Model Of The Antecedents Of Training Transfer. *International Journal Of Training Research*, 13(1), 82–95.

Vagharseyyedin, S. A., Vanaki, Z., &Mohammadi, E. (2011). The Nature Nursing Quality Of Work Life: An Integrative Review Of Literature. *Western Journal Of Nursing Research*.

Weiner, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normative View. *Academy Of Management Review*, 7(3), 418–428.

Xu, Y. B. Van Der H. (2005). The Employee Factor In The Service-Profit Chain Framework. *Journal Of International Consumer Marketing*, 18(1/2), 7–44.

Yim, W., Penny, K., Sow, C., & Joanne, H. (2013). International Journal Of Hospitality Management Casino Employees ' Perceptions Of Their Quality Of Work Life. *International Journal Of Hospitality Management*, 34, 348–358.

Zain, Arini N. D (2019). Influence of Work Family Conflict and Job Satisfaction on Medical Employee Performance through Organizational Commitment. *Review of Integrative Business and Economics Research*, (8), 1.

PENGARUH PERSEPSI KEAMANAN, KUALITAS INFORMASI DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN ONLINE (STUDI KASUS PADA KONSUMEN SHOPEE DI YOGYAKARTA)

Dedek Susanto
Muinah Fadhillah
Ida Bagus Nyoman Udayana
Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa,
Indonesia
dedeksusanto80@gmail.com

ABSTRACT

The study aims to analyze the partial and simultaneous effect of perceived security, information quality and trust on purchasing decisions with primary data from questionnaires. The population in this study were all Shopee consumers in Yogyakarta and the research sample was determined by probability sampling method with nonprobability sampling techniques so that 100 samples were obtained. This study uses multiple linear regression analysis with the results of the study concluded that simultaneously perceptions of security, information quality and trust affect purchasing decisions and partially security perception variables have no effect on purchasing decisions while information quality affect purchasing decisions.

Keywords: Security Perception, Information Quality, Trust and Purchasing Decisions

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman dibidang teknologi telah membawa pengaruh dalam cara dan pola kegiatan bisnis di industri perdagangan. Perdagangan melalui media elektronik atau yang biasa disebut *e-commerce* saat ini semakin menjamur di Indonesia. Menurut (Vermaat, 2012) *e-commerce* merupakan transaksi bisnis yang terjadi dalam jaringan elektronik, seperti internet. Setiap orang yang dapat mengakses komputer, memiliki sambungan ke internet dan memiliki cara untuk membayar barang atau jasa yang mereka beli, dapat berpartisipasi dalam *e-commerce*. Pertumbuhan penggunaan sumber daya internet di seluruh dunia semakin pesat seiring semakin majunya teknologi.

Meningkatnya pengguna internet juga mempengaruhi peningkatan pengguna *e-commerce*. Masyarakat cenderung melakukan kegiatan jual beli melalui media *e-commerce*, terutama setelah terjadinya wabah pandemi COVID 19 yang membuat masyarakat membatasi aktifitas sehingga memilih melakukan kegiatan dari rumah. Dengan adanya kemajuan teknologi khususnya di bidang internet membuat kegiatan masyarakat menjadi lebih mudah. Salah satu jenis implementasi perkembangan teknologi internet dalam hal meningkatkan bisnis yaitu menggunakan media sosial.

Industri *e-commerce* di Indonesia semakin menggeliat. Perusahaan *e-commerce* asing maupun lokal mengalami perkembangan pesat terutama pada

tahun 2018 lalu, seperti Shopee. Sebagai bagian dari Sea Group, salah satu grup perusahaan internet terbesar di Asia Tenggara. Shopee merupakan situs elektronik komersial yang berkantor pusat di Singapura, didirikan pada 2009 oleh Forrest Li. Shopee pertama kali diluncurkan di Singapura pada tahun 2015, kemudian memperluas jaringan ke Malaysia, Thailand, Taiwan, Indonesia, Vietnam, dan Filipina. Shopee sendiri dipimpin oleh Chris Feng, mantan karyawan Rocket Internet yang pernah memimpin Zalora dan Lazada. Lokasi kantor Shopee di Yogyakarta berada di Janti, Caturtunggal, Depok, Sleman. Shopee menunjukkan perkembangan yang dramatis di pasar *e-commerce* ASEAN, termasuk di Indonesia.

Berdasarkan App Annie, sebuah perusahaan analisis dan riset pasar aplikasi mobile, Shopee menduduki peringkat pertama sebagai aplikasi belanja online yang banyak diunduh. *Tech in Asia* melalui hasil ulasannya juga mengkonfirmasi Shopee sebagai aplikasi belanja online yang mendominasi di pasaran saat ini. Kesuksesan menawarkan jutaan produk dengan harga yang terjangkau dengan promosi gratis ongkos kirim yang membuat Shopee meraih posisi pertama sebagai *e-commerce*.

Keputusan pembelian didasarkan pada bagaimana konsumen menganggap harga dan berapa harga aktual saat ini yang mereka pertimbangkan, bukan harga yang dinyatakan pemasar (Philip & Kevin Lane Keller, 2016). Dalam menentukan keputusan pembelian terdapat faktor-faktor yang menjadi perhatian konsumen dalam berbelanja *online* apalagi dalam masa pandemi COVID 19 sekarang ini, isu lingkungan membuat konsumen semakin selektif dalam memilih produk dan merek yang akan mereka gunakan (Udayana, 2020). Ada banyak faktor yang menjadi perhatian konsumen dalam melakukan pembelian, seperti persepsi keamanan, kepercayaan dan kualitas informasi.

Penelitian Utomo, et al (2011) menyatakan bahwa pelayanan penjualan elektronik menjadi lahan baru bagi para pelaku kejahatan untuk melakukan tindak kriminal dengan melakukan penipuan. Toni (2016) menyatakan bahwa keamanan berpengaruh terhadap keputusan pembelian sedangkan penelitian Isnain (2014) menyatakan bahwa keamanan tidak berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Hal ini terjadi karena konsumen kurang memahami bahkan mengabaikan kemampuan sebuah *onlineshop* dalam mengelola dan menjaga data pribadi konsumen. Banyak konsumen begitu mudahnya percaya kepada penjual online dalam persepsi mereka bahwa pelayanan dan kualitas yang baik sudah mampu meyakinkan konsumen, yang pada akhirnya hal ini dapat menghilangkan faktor keamanan. Sehingga konsumen menganggap bahwa tinggi rendahnya keamanan pada *onlineshop* tidak ada pengaruhnya pada keputusan pembelian. Masalah pada keamanan menjadi tuntutan bagi pelaku bisnis *online* untuk membuat layanan *e-commerce* yang dapat menjamin keamanan dan kepercayaan pada konsumen sehingga konsumen tidak ragu dalam menggunakan layanan *e-commerce*.

Selain persepsi keamanan, faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian konsumen untuk melakukan pembelian ialah kualitas informasi produk. Loo (2011) mengatakan bahwa informasi produk pada *online shop* mencakup informasi atribut suatu produk, rekomendasi dari para konsumen, laporan evaluasi". Konsumen tidak hanya membandingkan harga tetapi juga

membandingkan atribut produk yang ditawarkan di dalam toko online satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, *online shop* perlu menyediakan fasilitas testimonial atau pernyataan terkait dengan produk atau jasa untuk konsumen karena hal tersebut berguna untuk calon pembeli lainnya dapat mengetahui bagaimana pengalaman pembeli sebelumnya terhadap penjual *online shop* tersebut. Seperti halnya di Shopee, konsumen Shopee yang telah menerima produk dapat memberikan penilaian dengan memberi bintang sebagai tanpa penilaian baik atau buruk pada sebuah produk. Konsumen dapat menampilkan gambar atau video sebagai *review* produk yang sudah diterima apakah sesuai dengan informasi yang ditulis oleh *onlineshop*. Penilaian konsumen yang tidak baik karena tidak sesuai dengan informasi produk membuat konsumen lain yang melihat menjadi ragu untuk melakukan keputusan pembelian produk tersebut. *Online shop* perlu menyediakan laporan evaluasi produk atau balasan pada setiap *review* konsumen terhadap sebuah produk karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan keputusan pembelian.

Banyak penjual *online* memberikan keterangan informasi sebuah produk seperti size, warna, jenis tidak sesuai dengan produk yang dijualnya. Hal tersebut menyebabkan kurangnya rasa kepercayaan konsumen terhadap berbelanja *online*. Kepercayaan atau orientasi pelanggan mempengaruhi kualitas hubungan penjualan dan kinerja perusahaan (Udayana, 2019), sehingga perusahaan yang baik harus mampu meyakinkan pelanggan untuk melakukan pembelian. Iswara (2016) membuktikan bahwa kepercayaan konsumen adalah faktor pertama yang menjadi suatu pertimbangan dalam membeli suatu produk. Sebelum produk dibeli oleh konsumen, penjual harus mampu menciptakan kepercayaan konsumen terhadap produk yang ditawarkan, agar dapat menarik perhatian serta menimbulkan minat dan keyakinan konsumen terhadap suatu produk sehingga terjadi keputusan pembelian.

Aplikasi Shopee membuat konsumen berbelanja dengan aman dan terpercaya, karena menyediakan kolom komentar yang berisi gambar dan video beserta keterangan. Sehingga konsumen sebelum membeli suatu produk bisa melihat bagaimana penilaian produk tersebut. Shopee memberikan garansi pembayaran jika produk belum sampai ke tangan konsumen. Shopee juga menyediakan fitur *live chat* 24 jam, dan menjamin informasi data diri konsumen tidak bocor ditambah lagi dengan sistem pembayaran secara COD sehingga konsumen bisa melakukan pembayaran saat produk tersebut datang. Untuk informasi produk yang dijual aplikasi Shopee menyediakan deskripsi box yang wajib diisi oleh penjual yang berisi berat produk, size, warna, tarif ongkir, dan konsumen bisa langsung melihat detail produk langsung ke pemilik toko. Hal tersebut menumbuhkan rasa percaya konsumen terhadap produk yang dijual di Shopee. Kualitas informasi dan keamanan mampu menghasilkan kepercayaan konsumen sehingga terjadi keputusan pembelian produk Shopee.

Penelitian oleh Pudjihardjo, dkk (2015) menyatakan bahwa kepercayaan dan kualitas informasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pelanggan sehingga disarankan *online shop* mempertahankan kepercayaan konsumen melalui peningkatan popularitas dan citra penjual guna meningkatkan eksistensi *online shop* di kalangan

masyarakat. Sedangkan Pudjihardjo, dkk (2015) menyatakan bahwa kualitas informasi memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap keputusan pembelian. Pudjihardjo, dkk (2015) memberikan saran *online shop* untuk meningkatkan informasi yang jelas dan lengkap serta lebih aktif dalam memberikan informasi terbaru tentang produk menggunakan fotografer yang handal, serta menampilkan keunikan yang dimiliki.

Penelitian lain oleh Isnain, dkk (2014) menyatakan bahwa ada pengaruh namun tidak signifikan antara kepercayaan terhadap keputusan pembelian melalui situs jejaring sosial. Sedangkan keamanan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian.

Perumusan Masalah

1. Apakah persepsi keamanan berpengaruh terhadap keputusan pembelian online pada konsumen Shopee di Yogyakarta?
2. Apakah kualitas informasi berpengaruh terhadap keputusan pembelian online pada konsumen Shopee di Yogyakarta?
3. Apakah kepercayaan berpengaruh terhadap keputusan pembelian online pada konsumen Shopee di Yogyakarta?
4. Apakah persepsi keamanan, kualitas informasi dan kepercayaan secara simultan berpengaruh terhadap keputusan pembelian online pada konsumen Shopee di Yogyakarta?

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh persepsi keamanan terhadap keputusan pembelian online pada konsumen Shopee di Yogyakarta
2. Mengetahui pengaruh kualitas informasi terhadap keputusan pembelian online pada konsumen Shopee di Yogyakarta
3. Mengetahui pengaruh kepercayaan terhadap keputusan pembelian online pada konsumen Shopee di Yogyakarta
4. Mengetahui pengaruh persepsi keamanan, kualitas informasi dan kepercayaan terhadap keputusan pembelian online pada konsumen Shopee di Yogyakarta

TINJAUAN PUSTAKA

TAM

Model penerimaan teknologi (*Technology Acceptance Model*) TAM merupakan sebuah sistem informasi teori model bagaimana pengguna datang untuk menerima dan menggunakan teknologi (Halila, 2020). Model TAM yang dikembangkan dari teori psikologis menjelaskan perilaku pengguna komputer yaitu berlandaskan pada kepercayaan, sikap, keinginan dan hubungan perilaku pengguna (Made, 2015). Tujuan model ini adalah untuk menjelaskan faktor-faktor utama dari perilaku pengguna faktor utama dari perilaku pengguna terhadap penerimaan pengguna teknologi. Secara lebih terinci menjelaskan tentang penerimaan Teknologi Informasi (TI) dengan dimensi-dimensi tertentu yang dapat mempengaruhi diterimanya Teknologi Informasi (TI) oleh pengguna (*user*). Model ini menempatkan faktor sikap dari tiap-tiap perilaku pengguna dengan dua variabel yaitu kemudahan penggunaan (*ease of use*) dan kemanfaatan (*usefulness*)

Kedua variabel ini dapat menjelaskan aspek keperilakuan pengguna. Kesimpulannya model TAM dapat menjelaskan bahwa persepsi pengguna akan menentukan sikapnya dalam penggunaan *Information Technology* (IT). Model

TAM secara lebih jelas menggambarkan bahwa penerimaan penggunaan *Information Technology* (IT) dipengaruhi oleh kemanfaatan (*usefulness*) kemudahan penggunaan (*ease of use*).

Persepsi Keamanan (*Perceived Security*)

Menurut Arpaci (2015), *perceived security* merupakan derajat keyakinan seseorang bahwa teknologi yang digunakan untuk mengirimkan informasi yang sensitif seperti data konsumen dan data transaksi finansial terjamin keamanannya. Francisco (2016) menjelaskan bahwa *Perceived security* selalu dikaitkan dengan konsekuensi negatif yang mungkin diderita konsumen jika konsumen berniat untuk menggunakan suatu sistem. Jika tingkat keamanan dirasa terlalu rendah, maka konsumen tidak mungkin terlibat dalam penggunaan suatu sistem transaksi (Zulfahmi *et al.*, 2019).

Kualitas Informasi (*Information Quality*)

Kualitas Informasi menurut Mukhtar (2018) merupakan informasi yang disajikan pada *online shop* sebaiknya mencakup informasi berkaitan dengan produk dan jasa yang ada pada *online shop*. Informasi tersebut sebaiknya berguna dan relevan dalam memprediksi kualitas dan kegunaan produk atau jasa. Dalam memuaskan kebutuhan informasi konsumen atau pembeli *online*, informasi produk dan jasa harus *up-to-date*, membantu pembeli *online* dalam membuat keputusan. Sedangkan untuk sejenis usaha ritel *online*, informasi merupakan hal yang harus diperhatikan. Informasi menjadi bagian penting di dalam usaha yang bergerak dibidang *online*. Baik atau buruknya citra perusahaan tergantung dari baik atau tidaknya kualitas informasi yang diterapkan oleh perusahaan. Menurut Sutabri (2012) menjabarkan kualitas dari suatu informasi tergantung dari tiga hal yaitu informasi harus akurat, tepat waktu dan relevan

Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan (*trust*) menurut Mowen (2017) kepercayaan adalah semua pengetahuan yang dimiliki oleh konsumen dan semua kesimpulan yang dibuat oleh konsumen tentang objek, atribut dan manfaatnya. Menurut Rousseau (2017) Kepercayaan adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perilaku yang baik dari orang lain.

Keputusan Pembelian

Menurut Jefry (2020) keputusan pembelian adalah suatu tindakan yang dilakukan konsumen untuk membeli suatu barang atau jasa yang diawali untuk pemenuhan kebutuhan dan diakhiri dengan melakukan seleksi atas alternative-alternative tentang barang atau jasa yang tersedia.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	15,900	5,737		2,125	,036		
PERSEPSI KEAMANAN	,048	,158	,032	,480	,632	,929	1,077
KUALITAS INFORMASI	,091	,104	,092	8,820	,000	,932	1,073
KEPERCAYAAN	-,034	,172	-,021	1,825	,001	,921	1,085

a. Dependent Variable: KEPUTUSAN PEMBELIAN

Pengaruh Persepsi Keamanan terhadap Keputusan Pembelian

Bedasarkan hasil uji parsial, variabel persepsi keamanan tidak berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi variabel persepsi keamanan adalah 0,632 lebih besar dari 0,05. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Isnain (2014) dan Baskara (2013) yang menemukan bukti bahwa keamanan tidak berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Cicilia (2015) dan Muhammad (2017) bahwa persepsi keamanan memiliki pengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

Sehingga indikator persepsi keamanan seperti jaminan keamanan dan kerahasiaan data tidak mempengaruhi keputusan pembelian, sehingga konsumen *Shopee* di Yogyakarta merasa yakin ketika belanja online melalui *Shopee* aman. Hal ini terjadi karena sebagian besar responden adalah pelajar/mahasiswa, responden pelajar/mahasiswa memiliki rentan usia 17 – 25 tahun, pada usia tersebut seseorang cenderung tidak berfikir panjang dan mudah percaya terhadap sesuatu. Mereka melihat sekilas dari fitur review konsumen yang sudah berbelanja di *Shopee* sudah cukup membuat pelajar/mahasiswa yakin dan percaya, sehingga pengaruh keamanan dan kerahasiaan data tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepercayaan konsumen.

Pengaruh Kualitas Informasi Terhadap Keputusan Pembelian

Bedasarkan hasil uji parsial, variabel kualitas informasi berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi variabel persepsi keamanan adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Alfi (2016), Nur (2019), Kharisma (2015) Gao Jie (2012) dan Adityo (2015) yang menemukan bukti bahwa kualitas informasi berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Semakin berkualitas dan lengkap informasi yang diberikan pada layanan *Shopee* berpengaruh dalam keputusan pembelian konsumen.

Konsumen *Shopee* di Yogyakarta sangat setuju dengan pernyataan mengenai kualitas informasi seperti keakuratan informasi, ketepatan waktu dalam pengiriman, atau relevansi informasi berpengaruh bagi konsumen *Shopee* melakukan keputusan pembelian *online*.

Pengaruh Kepercayaan Terhadap Keputusan Pembelian

Bedasarkan hasil uji parsial, variabel kepercayaan berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi variabel persepsi keamanan adalah 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Alfi (2016), Pudjihardjo (2015), Baskara (2013) dan Adityo (2015) yang menemukan bukti bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Semakin tinggi kepercayaan konsumen semakin tinggi keputusan pembelian konsumen *Shopee* Yogyakarta dalam melakukan pembelian *online*.

Konsumen *Shopee* di Yogyakarta sangat setuju dengan pernyataan mengenai kepercayaan. Pernyataan tersebut seperti responden percaya dengan integritas produk *Shopee* yang sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Responden menyukai fitur *Shopee* dengan layanan yang kompeten dan memberikan jaminan komplain jika barang belum diterima.

Pengaruh Persepsi Keamanan, Kualitas Informasi dan Kepercayaan Secara Simultan Terhadap Keputusan Pembelian

Bedasarkan hasil uji simultan atau uji F dalam penelitian ini yang menghasilkan nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa secara simultan persepsi keamanan, kualitas informasi dan kepercayaan berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Besarnya kontribusi pengaruh persepsi keamanan, kualitas informasi, dan kepercayaan terhadap keputusan pembelian sebesar 68,8% sedangkan sisanya sebesar 31,2% dipengaruhi factor lain

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Berdasarkan uji F diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis keempat diterima artinya variabel persepsi keamanan (X1), kualitas informasi (X2) dan kepercayaan (X3) secara simultan berpengaruh terhadap keputusan pembelian (Y)
2. Berdasarkan uji t diperoleh nilai signifikansi variabel persepsi keamanan 0,632 lebih besar dari 0,05 artinya variabel persepsi keamanan (X1) tidak berpengaruh terhadap keputusan pembelian (Y) sedangkan variabel kualitas informasi 0,000 dan variabel kepercayaan 0,001 menunjukkan lebih kecil dari 0,05 artinya variabel kualitas informasi (X2) dan kepercayaan (X3) berpengaruh terhadap variabel keputusan pembelian (Y)

Saran

1. Bagi perusahaan *Shopee*, disarankan untuk lebih meningkatkan hal-hal terkait variabel dalam penelitian seperti kualitas informasi karena melihat kualitas informasi berpengaruh dan mempengaruhi keputusan pembelian konsumen pada pembelian *online*.
2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti menggunakan variabel lain diluar variabel yang telah diteliti agar memperoleh hasil yang lebih beraneka ragam serta memperkaya teori yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

Adityo. (2015). Analisis Pengaruh Kepercayaan, Kemudahan, dan Kualitas Informasi Terhadap Keputusan Pembelian Secara Online di Situs Kaskus.

Andromeda, K. (2014). Pengaruh kepercayaan, kemudahan, dan keragaman produk pakaian via online terhadap keputusan pembelian secara online.

Baskara, I. P., & Hariyadi, G. T. (2014). Analisis Pengaruh Kepercayaan, Keamanan, Kualitas Pelayanan Dan Persepsi Akan Resiko Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Jejaring Sosial.

Baskoro. (2013). Pengaruh Kepercayaan, Keamanan, Kualitas Pelayanan dan Persepsi Akan Resiko Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Situs Jejaring Sosial (SNW) Studi Kasus Pada Mahasiswa di Kota Semarang.

C, Y., & Esen, S. (2015). Exploring Factors That Affect Usefulness Ease of Use, Trust, And Purchase Intention in the Online Environment.

Cahya, A. (2013). Pengaruh kepercayaan, kemudahan, dan Kualitas Informasi terhadap keputusan pembelian pada situs Tokobagus.com.

Chhikara, & Ankit. (2015). Information quality – Crucial Aspect of E-commerce.

- Fadilah, N. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kualitas Informasi terhadap Keputusan Pembelian Alat Tulis Kantor pada Toko Gramedia Ponorogo.
- Farohi, M. I. (2017). Pengaruh Keamanan, Dan Kepercayaan Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Social Networking Site (Studi Pada Buyer Toko Online Lazada.Co.Id Di Kota Semarang).
- Haardiawan, A. C. (2013). Pengaruh kepercayaan, kemudahan, dan Kualitas Informasi terhadap keputusan pembelian pada situs Tokobagus.com.
- Hsu, e. (2012). The Effects of Blogger Recommendation on Customers' Online Shopping Intention.
- Kim, e. (2012). Effects of Various Characteristics of Social Commerce (Commerce) on Consumer' Trust and Trust Performance.
- Jie, G., & Cheng, Z. (2012). Understanding Online Purchase Decision Making: the Effects of Unconscious Thought, information quality, and information quantity.
- Kusuma. (2016). Analisis FaktorFaktor Yang Berpengaruh Terhadap Keputusan Pembelian Secara Online di Website Tokopedia (Studi Kasus pada Mahasiswa di Universitas Islam Indonesia).
- Kusuma. (2016). Analisis FaktorFaktor Yang Berpengaruh Terhadap Keputusan Pembelian Secara Online di Website Tokopedia (Studi Kasus pada Mahasiswa di Universitas Islam Indonesia).
- Nurhada, A. (2016). Pengaruh Kepercayaan dan Kualitas Informasi terhadap Keputusan Pembelian dalam Jual Beli Online pada Mahasiswa Jurusan Muamalah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
- Nurhada, A. (2016). Pengaruh Kepercayaan dan Kualitas Informasi terhadap Keputusan Pembelian dalam Jual Beli Online pada Mahasiswa Jurusan Muamalah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
- Permatasari, C. D. (2015). Pengaruh Kepercayaan, Keamanan, Persepsi Resiko Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Secara Online.
- Philip, K., & Kevin Lane Keller. (2016). Marketing Managemen 15th Edition. *Pearson Education Inc.*
- Pudjiharjo, & Wijaya, H. (2015). Analisa Pengaruh Kepercayaan, Kemudahan, Kualitas Informasi dan Tampilan Produk Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Pemasaran di Media Sosial.

Rizki, K., Astuti, E., & Susilo, H. (2015). Pengaruh Kemudahan dan Kualitas Informasi terhadap minat dan keputusan pembelian.

Santosa, A. D., Bintari, V. I., & Hamzah, R. A. (2019). Peran Kepercayaan dan Brand Image dalam Pengambilan Keputusan Pembelian secara Online di Instagram.

Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Udayana, I. B. (2020). Young Generation and Environmental Friendly Awareness: Does it the Impact of Green Advertising?. *Vilniustech*.

Vermaat. (2012). *Cara pintar Bahasa Pemograman*. Yogyakarta: ANDI.

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP PERILAKU KEWARGANEGARAAN DALAM ORGANISASI KARYAWAN PADA DEPARTEMEN *HUMAN CAPITAL* PT AEROFOOD INDONESIA

Putri Salsabila
Politeknik Ketenagakerjaan
putsalsabila11@gmail.com

Abstrak

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi merupakan aset penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena dapat menunjukkan sikap atau perilaku positif terhadap perusahaan yaitu perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Tujuan Penulis melakukan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi karyawan pada Departemen *Human Capital* PT Aerofood Indonesia (*Inflight Catering Division*) Unit Jakarta. Subjek penelitian ini adalah karyawan pada Departemen *Human Capital* di Divisi *Inflight Catering* PT Aerofood Indonesia Unit Jakarta yang berjumlah 18 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis statistik deskriptif, uji validitas dan uji reliabilitas, serta metode analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi secara signifikan.

Kata Kunci: kepuasan kerja, perilaku kewarganegaraan dalam organisasi

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling berharga di setiap organisasi. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang tidak dapat dipertukarkan atau dapat diganti dengan mudah, tetapi sumber daya ini merupakan sumber keberhasilan atau kegagalan bagi perusahaan, oleh karena itu organisasi harus dapat mengelola karyawan mereka dengan cara yang tepat. Sumber daya manusia harus berperan aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku sumber daya manusia yang aktif dapat memudahkan organisasi mencapai tujuannya. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, dibutuhkan karyawan yang tidak hanya bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya atau disebut juga *intra-role behavior*, tetapi dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan untuk bertindak di luar tugas dan kewajibannya menurut kemauannya sendiri atau disebut juga *extra role behavior*. Perilaku ini disebut perilaku kewarganegaraan dalam organisasi yang dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang masuk dalam kategori *extra role behavior*.

Menurut Organ, *et al* (2006) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kebebasan perilaku individu, yang tidak berkaitan dengan sistem *reward*, namun memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Dapat dikatakan bahwa perilaku kewarganegaraan dalam organisasi ini merupakan perilaku positif yang dilakukan oleh karyawan kepada perusahaan yang melebihi dari perilaku standar untuk mencapai tujuan organisasi. Van Dyne, *et al* (1995) mengatakan bahwa perilaku kewarganegaraan dalam organisasi ini diposisikan dalam kerangka *extra role behavior* yang cakupannya lebih luas, ia mendefinisikan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi sebagai perilaku yang dapat dilakukan untuk mendapatkan keuntungan organisasi dan peran yang melebihi harapan organisasi. Berdasarkan beberapa

kutipan di atas, dapat diketahui bahwa perilaku kewarganegaraan dalam organisasi ini merupakan salah satu wujud dari perilaku *extra-role behavior* yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Organ, et al (2006) menyebutkan bahwa dimensi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi ada 5 (lima), yaitu altruism (menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan), conscientiousness (berusaha melakukan sesuatu yang melebihi harapan perusahaan), sportsmanship (selalu memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal di perusahaan), courtesy (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja), dan civic virtue (selalu berinisiatif untuk berperan aktif dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan di luar deskripsi pekerjaannya).

Dari ke-5 dimensi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi di atas, terdapat 4 (empat) dimensi atau perilaku kewarganegaraan dalam organisasi di Departemen Human Capital pada PT Aerofood Indonesia (Inflight Catering Division) Unit Jakarta. Keempat dimensi ini adalah altruism, sportsmanship, courtesy dan civic virtue. Pada dimensi conscientiousness karyawan cenderung kurang untuk berbuat lebih dari kewajibannya. Beberapa karyawan sudah ada yang melakukan perilaku ini, namun masih terdapat karyawan yang belum menerapkan perilaku ini, seperti datang tidak lebih awal (datang terlambat), kurang mematuhi peraturan, dan tidak teratur.

Untuk dimensi yang lain seperti altruism, karyawan pada Departemen Human Capital di PT Aerofood Indonesia (Inflight Catering Division) Unit Jakarta sudah menerapkan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi ini, seperti membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya apabila rekan kerjanya tersebut tidak masuk atau cuti. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Reza Karismanto (Head Recruitment & Assessment) bahwa “jika seandainya masih bisa kita handle maka kita handle pekerjaan mereka, cuma jika seandainya ada pekerjaan yang di luar job deskripsi kita ya paling kita tanyakan ke karyawan tersebut bagaimana pengerjaannya, jadi masih ada perilaku tersebut”. Jadi jika pekerjaan dari rekan kerja yang tidak masuk tersebut dapat ditangani oleh karyawan yang lain maka karyawan yang satu bagian dengan karyawan yang cuti tersebut akan membantu pekerjaannya. Selain itu, untuk penerapan dimensi civic virtue, karyawan juga sudah menerapkannya dengan baik, yaitu karyawan senantiasa pro aktif dalam mengikuti rapat.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat dilihat gambaran perilaku kewarganegaraan dalam organisasi di departemen tersebut, bahwa karyawan di departemen tersebut sudah menerapkan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi, namun masih terdapat karyawan yang belum maksimal dalam menerapkan perilaku tersebut. Perilaku kewarganegaraan dalam organisasi muncul karena terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan berperilaku tersebut. Salah satu faktor yang memengaruhi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi tersebut adalah kepuasan kerja. Wirawan (2014) juga menyebutkan bahwa faktor yang dapat memengaruhi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi ada beberapa hal, salah satunya adalah kepuasan kerja. Sedangkan menurut Rahmawati dan Prasetya (2017), faktor yang dapat memengaruhi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian karyawan, moral karyawan, gaya kepemimpinan karyawan, kepercayaan pada pemimpin, dan budaya organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dilihat bahwa salah satu faktor yang dapat memengaruhi perilaku kewarganegaraan adalah kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang dihasilkannya yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerjanya tinggi, mereka cenderung memiliki sikap atau perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, mereka cenderung memiliki sikap atau perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Luthans (2011) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* menyatakan bahwa dimensi kepuasan kerja terdiri dari 6 (enam) dimensi, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dari atasan, rekan kerja, dan kondisi kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh El Din Mohamed (2016) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Arif dan Chaosan (2012) mengemukakan bahwa terdapat tingkat korelasi yang signifikan antara dimensi kepuasan kerja dengan dimensi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Selanjutnya dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rohayati (2014) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi.

Berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan di PT Aerofood Indonesia (*Inflight Catering Division*) Unit Jakarta, Penulis pernah melakukan survey kepuasan kerja kepada karyawan. Berikut ini hasil survey kepuasan kerja karyawan untuk karyawan Departemen *Human Capital* di PT Aerofood Indonesia (*Inflight Catering Division*) Unit Jakarta yang Penulis sajikan dalam tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1. 1 Hasil Survey Kepuasan Kerja Karyawan pada Departemen Human Capital di PT Aerofood Indonesia (*Inflight Catering Division*) Unit Jakarta tahun 2019

Kepuasan Kerja	Jumlah Skor	Skor Akhir	Rata-rata
<i>Motivator factors</i> (14 butir pertanyaan)	1038	57.67	4.12
<i>Hygiene factors</i> (22 butir pertanyaan)	1634	90.78	4.13
Total rata-rata kepuasan kerja karyawan			4.12

Sumber: Data diolah oleh Penulis, 2020.

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat dilihat jumlah rata-rata kepuasan kerja karyawan berada pada nilai 4.12 dari 5, yang artinya kepuasan kerja karyawan tersebut cenderung tinggi pada Departemen *Human Capital* di PT Aerofood Indonesia (*Inflight Catering Division*) Unit Jakarta.

El Din Mohamed (2016) menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat memprediksi kinerja yang akan dicapai oleh karyawan, karena kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan tentang pekerjaan mereka. Seorang karyawan yang puas cenderung melakukan hal yang positif tentang pekerjaan mereka, sehingga jika mereka puas terhadap pekerjaannya dan senantiasa melakukan hal-hal positif akibat dari kepuasan tersebut maka akan meningkatkan kinerjanya ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa untuk dapat menerapkan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi diperlukan faktor pendukung, salah satunya adalah kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan beberapa hasil penelitian dari penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Selain itu alasan Penulis memilih lokasi penelitian pada Departemen *Human Capital* PT Aerofood Indonesia (*Inflight Catering Division*) Unit Jakarta adalah berdasarkan data-data yang sudah dipaparkan oleh Penulis, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang cenderung tinggi membuat penerapan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi juga cenderung baik, namun masih terdapat *gap* dalam dimensi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi yang belum dilakukan secara optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi karyawan pada Departemen *Human Capital* di Divisi *Inflight Catering* PT Aerofood Indonesia Unit Jakarta.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, Penulis menggunakan pendekatan penelitian dengan metode pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian dalam penelitian ini terbagi menjadi 3 (tiga), yaitu jenis penelitian berdasarkan tujuan, jenis penelitian berdasarkan manfaat, dan jenis penelitian berdasarkan waktu. Dilihat dari manfaatnya, penelitian ini termasuk jenis penelitian murni. Penelitian murni ini lebih banyak digunakan di lingkungan akademis, seperti skripsi, tesis, atau disertasi. Dilihat dari tujuannya, penelitian ini termasuk jenis penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanatif bertujuan untuk menghubungkan beberapa pola yang berbeda namun memiliki keterkaitan dan menghasilkan pola hubungan sebab-akibat. Dilihat dari dimensinya, penelitian ini termasuk jenis penelitian *cross sectional*. Dalam penelitian *cross sectional*, Penulis hanya melakukan pengamatan fenomena untuk mencari hubungan sebab akibat antara variabel independen terhadap variabel

dependen pada satu titik dan waktu tertentu saja dan tidak memiliki kemampuan untuk menjelaskan dinamika perubahan kondisi atau hubungan dari populasi yang diamatinya dalam periode waktu yang berbeda.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Departemen *Human Capital* di Divisi *Inflight Catering* PT Aerofood Indonesia Unit Jakarta dengan jumlah 18 orang. Sedangkan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *sampling* jenuh (sensus). Dalam metode *sampling* jenuh (sensus) ini seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Sugiyono (2015) menyebutkan bahwa metode ini dapat digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil atau kurang dari 30 orang. Dalam penelitian ini jumlah sampel adalah sebanyak 18 orang.

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan, mengukur, menganalisis, dan mengolah sebuah fenomena alam maupun fenomena sosial yang sedang diamati. Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner yang berisi sekumpulan pernyataan yang harus diisi oleh responden. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dikembangkan dari teori yang dikemukakan oleh Luthans (2011) yang terdiri dari 47 pernyataan, sedangkan instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur perilaku kewarganegaraan dalam organisasi dikembangkan dari teori yang dikemukakan oleh Organs, *et al* (2006) yang terdiri dari 39 pernyataan. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert dengan skala 1-5.

Sebelum instrumen digunakan dalam penelitian, instrumen penelitian ini diuji terlebih dahulu menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan metode korelasi *Pearson*. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa pada variabel kepuasan kerja terdapat 16 item pernyataan memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga 16 item pernyataan tersebut gugur dan dibuang, sedangkan pada variabel perilaku kewarganegaraan dalam organisasi terdapat 11 item pernyataan yang memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga 11 item pernyataan tersebut gugur dan dibuang. Item pernyataan yang valid pada variabel kepuasan kerja yaitu 31 item dan item pernyataan pada variabel perilaku kewarganegaraan dalam organisasi yaitu 28 item. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,06$ artinya masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah reliabel. Besarnya nilai *Cronbach Alpha* pada variabel kepuasan kerja yaitu 0,975 dan pada variabel perilaku kewarganegaraan dalam organisasi sebesar 0,974.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui besaran dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 4. 1 Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviasi
PKO	2.86	4,14	3,6	0,43737
KK	2.68	3,9	3,5	0,46670

Sumber: Data diolah oleh Penulis, 2021.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi memiliki nilai minimum dan maksimum sebesar 2.86 dan 4.14, serta mean sebesar 3,6 dan standar deviasi sebesar 0,43737. Sedangkan variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai minimum dan maksimum sebesar 2.68 dan 3,9, serta mean sebesar 3,5 dan standar deviasi sebesar 0,46670. Dapat dilihat bahwa nilai rata-rata untuk variabel Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi sebesar 3.6, artinya terletak dalam interval (3.4 – 4.19) dengan kategori Baik dan nilai rata-rata untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.5, artinya terletak dalam interval (3.4 – 4.19) dengan kategori Baik. Berdasarkan tabel di atas juga dapat dilihat bahwa nilai

standar deviasi menunjukkan nilai yang lebih kecil dari mean, artinya standar nilai mean dapat digunakan sebagai representasi keseluruhan data.

Tabel 4. 2 Nilai Rata-rata pada Dimensi Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi

Dimensi	Nilai Rata-rata
Altruism	3.55
Conscientiousness	3.54
Sportmanship	3.56
Courtesy	3.71
Civic Virtue	3.58

Sumber: Data diolah oleh Penulis, 2021.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi memiliki nilai total rata-rata sebesar 3,6. Dimensi yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah dimensi *Conscientiousnes* dengan nilai sebesar 3,54. Dimensi yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah dimensi *Courtesy* dengan nilai sebesar 3,71.

Tabel 4. 3 Nilai Rata-rata pada Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	Nilai Rata-rata
Pekerjaan itu sendiri	3.49
Gaji	3.51
Promosi	3.56
Pengawasan dari atasan	3.50
Rekan kerja	3.62
Kondisi kerja	3.76

Sumber: Data diolah oleh Penulis, 2021.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai total rata-rata sebesar 3,5. Dimensi yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah dimensi Pekerjaan Itu Sendiri dengan nilai sebesar 3,49. Dimensi yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah dimensi Kondisi Kerja dengan nilai sebesar 3,76.

Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linier antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel perilaku kewarganegaraan dalam organisasi, maka Penulis menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

Sebelum melakukan uji regresi linear sederhana, maka harus diuji terlebih dahulu apakah data-data tersebut terdistribusi Normal. Duli (2019) menyatakan bahwa model regresi yang baik harus memiliki nilai residual yang terdistribusi normal, seperti sama halnya dengan yang dikemukakan oleh Widarjono (2010) dalam Duli (2019) bahwa model regresi memerlukan normalitas pada nilai residualnya dan bukan pada masing-masing variabel penelitian. Syarat untuk data tersebut bisa dikatakan normal yaitu $\text{sig} > 0,05$.

Tabel 4. 4 Hasil Uji Normalitas Residual

Sig	Keterangan
0,064	Normal

Sumber: Data diolah oleh Penulis, 2021

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai sig sebesar 0,064, artinya nilai tersebut lebih besar dari 0.05. Hal ini sesuai dengan kriteria uji normalitas yaitu nilai sig > 0,05. Jadi data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Setelah melakukan uji normalitas, Penulis melakukan uji analisis regresi linear sederhana. Analisis uji regresi linear sederhana dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Hasil uji regresi linear sederhana dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4. 5 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Konstanta	Koefisien	R Square	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Sig
15,825	0,804	0,841	9,195	2,119	0,000

Sumber: Data diolah oleh Penulis, 2021.

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diperoleh nilai konstanta (a) = 15,825 dan nilai koefisien (b) = 0,804. Dari perhitungan tersebut, dapat diperoleh hasil persamaan regresi linear sederhana $Y=a+bx$ adalah sebagai berikut:

$$Y = 15,825 + 0,804x$$

Arti dari persamaan tersebut adalah nilai a atau konstanta sebesar 15,825 menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja tidak dinaikan maka Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi akan diperoleh nilai sebesar 0,804. Koefisien regresi (b) sebesar 0,804 dan menunjukkan hubungan yang searah atau positif artinya setiap kenaikan kepuasan kerja sebesar 1 satuan, maka akan berpengaruh terhadap kenaikan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi sebesar 0,804.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan melihat hasil uji t. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dan 2 sisi. Kriteria pengujian hipotesis dengan uji t yaitu jika t tabel > t hitung maka Ho diterima, sebaliknya jika t hitung > t tabel maka Ho ditolak, serta jika nilai sig > 0,05 maka Ho diterima dan jika nilai sig < 0,05 maka Ho ditolak.

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui nilai t hitung sebesar 9,195 dan nilai t tabel sebesar 2,119 (df= 16), serta nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti nilai t hitung > nilai t tabel (9,195 > 2,119) dan nilai signifikansi < 0,05 (0,000 < 0,005), maka berdasarkan hipotesis yang sudah dikemukakan di atas berarti Ho ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi yaitu dengan melihat nilai *R square*. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil uji determinasi pada kolom *R Square* sebesar 0,841 atau 84,1%. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi sebesar 84,1%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini sebesar 15,9%.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh karyawan pada Departemen *Human Capital* di Divisi *Inflight Catering* PT Aerofood Indonesia Unit Jakarta yang berjumlah 18 orang. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Penulis, maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,005$ dan nilai t hitung sebesar $9,195 > 2,119$, berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Besaran pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi pada penelitian ini adalah sebesar 84,1 %, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Oleh karena itu hipotesis tentang adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi terbukti.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa dimensi pada variabel perilaku kewarganegaraan dalam organisasi yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah pada dimensi *Courtesy* yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3.71. Hal ini dikarenakan bahwa karyawan selalu menunjukkan

perilaku yang positif dengan sesama rekan kerja, seperti menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerjanya, selain itu ditandai dengan terciptanya rasa kekeluargaan yang erat dalam perusahaan. Para karyawan cenderung menjunjung tinggi kehormatan dan kesopanan dengan sesama rekan kerja, beberapa sikap yang dilakukan adalah mereka selalu mencegah terjadinya konflik dengan rekan kerja, tidak menyalahgunakan dan memakai hak orang lain, cenderung memperhatikan dampak perilaku yang mereka lakukan kepada orang lain, dan berprinsip bahwa perilaku mereka dapat mempengaruhi rekan kerja yang lain. Oleh karena itu, mereka selalu menerapkan prinsip kehormatan dan kesopanan dengan sesama rekan kerja.

Selanjutnya dimensi pada variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah pada dimensi Kondisi Kerja yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3.76. Hal ini dikarenakan bahwa kondisi kerja di Departemen *Human Capital* PT Aerofood Indonesia sudah sangat baik, aman, dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja. Perusahaan sudah memiliki standar operasional prosedur beserta instruksi kerja yang jelas, sehingga karyawan dalam mengerjakan tugasnya sudah terarah. Seluruh aktivitas di perusahaan dapat berjalan dengan lancar dikarenakan perusahaan sudah memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat menunjang aktivitas karyawan, seperti suhu dan sirkulasi udara yang nyaman, penerangan cahaya yang baik, tersedianya peralatan kerja yang memadai, dan fasilitas klinik kesehatan yang membuat karyawan merasa aman, serta berbagai fasilitas lengkap lainnya yang dapat menunjang aktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa dimensi pada variabel perilaku kewarganegaraan dalam organisasi yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah pada dimensi *Conscientiousness* yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3.54. Kategori pada nilai tersebut berada pada kategori Baik, namun memiliki posisi yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hal ini dikarenakan bahwa masih terdapat karyawan yang kurang patuh dengan peraturan perusahaan atau dengan kata lain terdapat beberapa karyawan yang belum menerapkan prinsip kehati-hatian, seperti masih ada karyawan yang belum hadir sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Selanjutnya dimensi pada variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah pada dimensi pekerjaan itu sendiri yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3.49. Kategori pada nilai tersebut berada pada kategori Baik, namun memiliki posisi yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hal ini dikarenakan bahwa masih terdapat karyawan belum merasa antusias dan proaktif dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Kurangnya keaktifan karyawan dalam pekerjaan dapat menghambat pekerjaan yang akan mereka lakukan, karena hal ini akan menurunkan kepuasan kerja mereka selaku karyawan, sehingga dapat berdampak pada kinerja karyawan dan perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Gibson, *et al* (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja selain dapat mempengaruhi kinerja, hal tersebut juga dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arif dan Chaosan (2012), menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rohayati (2017) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Penelitian Pamungkas (2017) juga menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian yang dilakukan Penulis sudah sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi.

Karyawan yang merasa puas atas apa yang ia peroleh dari perusahaan atau organisasi merupakan aset penting yang dimiliki oleh perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi pada perusahaan, maka akan menimbulkan kontribusi atau perilaku yang positif pada pencapaian tujuan organisasi. Salah satu perilaku yang positif tersebut adalah perilaku kewarganegaraan dalam organisasi, yaitu perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan di luar peran dan tanggung jawab utamanya, biasanya perilaku ini disebut juga dengan *extra-role behavior*.

Terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi di perusahaan, salah satunya dengan konsisten memelihara kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang

tinggi maka akan berdampak positif terhadap karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan yang merasa puas akan menunjukkan perilaku yang penuh kesediaan terhadap perusahaan, sehingga dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan yang bersifat *mandatory* maupun yang sifatnya sukarela, karyawan akan bersedia melakukan hal-hal tersebut dan berperilaku positif terhadap perusahaan. Oleh karena itu, kinerja dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi karyawan secara positif dan signifikan pada Departemen *Human Capital* di Divisi *Inflight Catering* PT Aerofood Indonesia sebesar 84,1 %.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas diperoleh bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi pada Departemen *Human Capital* di PT Aerofood Indonesia (*Inflight Catering Division*). Oleh karena itu, Penulis menyampaikan beberapa saran yang dapat diterapkan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya, yaitu sebagai berikut.

1. Saran bagi Perusahaan

Perusahaan perlu meningkatkan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi secara optimal melalui sikap *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*, serta dengan memberikan stimulus berupa faktor kepuasan kerja karyawan, seperti memberikan pekerjaan yang sesuai, gaji yang sesuai, promosi jabatan, sikap rekan kerja, supervisi dari atasan, dan kondisi kerja yang memadai. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku kewarganegaraan dalam organisasi, yaitu sebesar 84,1% dalam penelitian ini. Sehingga dengan meningkatkan dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan mereka akan menerapkan perilaku positif bagi perusahaan, yaitu perilaku kewarganegaraan dalam organisasi.

2. Saran bagi Peneliti selanjutnya

Adapun saran yang perlu diperhatikan oleh peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

- Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti selanjutnya sebagai bahan referensi dan perbandingan untuk membuat penelitian selanjutnya.
- Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas obyek penelitian, misalnya pada departemen/ bidang/ sektor lain, serta dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel lain seperti variabel komitmen organisasi yang dapat memperdalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ai Rohayati, 2014, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Kasus pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia, SMART – Study & Management Research, Bandung Business School, Bandung.
- Amna Arif & Aisha Chaosan, 2012, How Job Satisfaction is Influencing The Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Study on Employees Working in Banking Sectors of Pakistan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Business & Information Technology University of the Punjab, Pakistan.
- Aridian Adityo Pamungkas, 2017, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Karyawan PT Brodo Ganesha Indonesia Bandung, Skripsi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Arif Partono Prasetyo & Haibati Hayuningrat, 2017, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon, Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, Universitas Telkom.

- Betty I. Rahmawati, 2016, Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi (Studi di Universitas Lampung), Skripsi, Universitas Lampung, Lampung.
- Burhan Bungin, 2005, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Sosial Serta Ilmu-Ilmu Sosial lainnya*, Kencana, Jakarta.
- Brent W. Robert & Robert Hogan, 2001, *Personality Psychology in the Workplace*, Washington, American Psychological Association.
- Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati, 2017, Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan CV Elfa's Kudus, *Jurnal Empati*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, & Scott B. MacKenzie, 2006, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Sage Publication, California.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Modul Pendekatan, Jenis, dan Metode Penelitian Pendidikan*, Departemen Pendidikan Nasional.
- Eddy Soeryanto Soegoto, 2008, *Marketing Research*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Endah R. Lestari & Nur Kholifatul F. G., 2018, Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Universitas Brawijaya.
- Ferry Novliadi, 2006, Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasional, *Psikologia*, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Fred Luthans, 2011, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Gary Dessler, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Harnovinsah, 2012, *Metodologi Penelitian*, Pusat Bahan Ajar dan E-learning, Universitas Mercu Buana.
- Jajang Badruzaman, 2012, Pengaruh Budaya Organisasi dan Organization Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kualitas Layanan (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tasikmalaya), *Jurnal Akuntansi*, Universitas Siliwangi.
- Jonathan Sarwono, 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kasmir, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Rajawali, Depok.
- Kuldeep Kumar, Arti Bakhshi, dan Ekta Rani, 2009, Linking the 'Big Five' Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological*, Universitas Jammu, India.
- Lin NA Van Dyne & Parks, 1995, Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters), *Research in Organizational Behavior*, Washington University.
- Malayu S. P. Hasibuan, 2002, *Manajemen sumber daya manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mark A. Siders, Gerard George, & Ravi Dharwadkar, 2001, The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures, *Academy of Management Journal*, Singapore Management University.
- Marita Ahdiyana, 2010, Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam Kinerja Organisasi, *Efisiensi*, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Michael Armstrong, 1994, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, Kogan Page, London.
- Nani Widiawati, 2020, *Metodologi Penelitian*, Edu Publisher, Tasikmalaya.
- Nikolaus Duli, 2019, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar untuk Penulisan Skripsi & Analisis Data dengan SPSS*, Deepublish, Yogyakarta.
- Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie, 1997, Impact of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research, *Human Performance*, Indiana University.
- Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, & William H. Bommer, 1996, Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management*, Indiana University.

- Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, & Daniel G. Bachrach, 2000, Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Indiana University.
- Priyono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Zifatama Publishing, Sidoarjo.
- Uma Sekaran & Roger Bougie, 2016, *Research Methods for Business*, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
- Soekidjo Notoatmodjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2010, *Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2017, *Organizational Behavior*, Pearson, England.
- Steve M. Jex & Thomas W. Britt, 2008, *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Willey & Sons Inc, New Jersey.
- Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Thomas S. Bateman & Dennis W. Organ, 1983, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, Indiana University, New York.
- Tri Rahmawati & Arik Prasetya, 2017, Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Tuti Hartati, 1992, Hubungan Antara Persepsi terhadap Peluang Pengembangan Karir dengan Intensi Turnover pada Karyawan PT. Rajawali Nusantara Indonesia di Jakarta. Skripsi, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Wael Salah El Din Mohamed, 2016, Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suef Cement Company Employees, *Arabian J Bus Manag Review*, Cairo University, Mesir.
- Wirawan, 2014, *Teori Kepemimpinan Ilmu Perilaku*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN, DAN KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

David Oloan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul
e-mail: davidoloann0804@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini berguna untuk menguji efek dan hubungan dari ketiga variabel yaitu kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang diambil untuk studi ini berjumlah 175 responden yang dipilih secara acak. Metode analisis yang digunakan dalam studi ini adalah analisis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, pelatihan yang baik mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, dan keterlibatan karyawan yang baik tidak mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian, maka peneliti memberikan saran kepada perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan serta memastikan dan mematuhi peraturan yang sesuai dengan hukum yang berlaku di sebuah instansi. Keunikan dalam penelitian ini, peneliti mengambil variabel mengenai Employee Engagement di industri konstruksi (Real Estate) yang belum banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, pelatihan, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan, industri bangunan.

PENDAHULUAN

Dalam semua organisasi, baik swasta maupun pemerintah, memiliki tujuan yang dapat dicapai dengan menggunakan semua sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan pekerjaan. Keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari cara perusahaan menggunakan sumber dayanya. Salah satu faktor penting bagi keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi kemampuan, pendidikan, serta ketrampilan yang baik dalam menghadapi tantangan perusahaan. Untuk mewujudkan tujuan besar perusahaan, maka dibutuhkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaan. Sehingga, setiap perusahaan harus sanggup meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Di peradaban saat ini, segala aspek kehidupan tidak akan lepas dari sebuah organisasi karena pada hakikatnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung hidup dalam suatu lingkungan bermasyarakat. Kinerja karyawan merupakan fenomena multidimensi yang memiliki peran vital dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Karyawan dapat diasumsikan sebagai aliran darah yang mengalir disuatu perusahaan, dan dapat dianggap sebagai aset paling berharga bagi setiap perusahaan karena mereka bisa memajukan atau menghancurkan suatu reputasi perusahaan dan berdampak kepada keuntungan perusahaan. Lutwama (2011) menyimpulkan bahwa negara berkembang mengalami kinerja karyawan yang buruk dan disebabkan karena keterlibatan karyawan yang minimal.

Bagyo (2013) mengindikasikan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan disuatu perusahaan yakni keterlibatan karyawan dan sifat kepemimpinan. Imran (2013) menetapkan bahwa pelatihan merupakan suatu praktik manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran vital secara positif dan mempengaruhi kualitas keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pekerja dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Pelatihan karyawan disuatu organisasi dapat menghasilkan produktivitas dan kualitas kinerja yang substansial (Kiweewa & Asiimwe, 2014). Selain itu, menurut Amin et al.(2013) karyawan yang diberikan pelatihan, tingkat komitmen dan pengetahuannya akan meningkat, yang akan berdampak pada

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 108-116

p-ISSN: 1683-7910

e-ISSN: 2549-0206

peningkatan kinerja. Men (2015) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan dalam suatu perusahaan dapat ditandai dengan energi, dedikasi, antusiasme dan kemajuan yang positif berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Beberapa tahun terakhir telah disaksikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik merupakan aspek kepemimpinan yang sangat penting terkait dengan kinerja individu di dalam perusahaan. Efektivitas kepemimpinan mengukur kemampuan pemimpin untuk mendorong bawahannya dalam mencapai tujuan bersama.

Penelitian mengenai kinerja karyawan telah banyak dilakukan, akan tetapi belum banyak yang meneliti kontribusi pelatihan serta keterlibatan karyawan sebagai mediator dalam hubungan pelatihan karyawan di negara berkembang seperti Indonesia. Keinginan untuk memberikan kontribusi pelatihan dan pelibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di Indonesia dalam industri konstruksi membentuk motivasi peneliti untuk melakukan penelitian ini. Hal ini dapat dicapai melalui penyebaran survei kuesioner sebanyak lebih dari 150 responden di suatu perusahaan yang terletak di Jakarta. Penelitian ini penting untuk kedepannya karena penelitian ini berkontribusi pada literatur yang ada dengan memeriksa kontribusi pelatihan dan keterlibatan karyawan serta menguji efek mediasi dari keterlibatan karyawan dengan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan. Maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan kontraktor, menganalisis dan menjelaskan bahwa pelatihan karyawan signifikan dan mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan kontraktor, menganalisis dan menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan kontraktor.

Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991). Sedangkan pelatihan karyawan dan keterlibatan karyawan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sharma (2018) dan Wahyu Ariani (2013). Penelitian-penelitian terdahulu telah melakukan dan mempelajari intervensi mengenai pelatihan dengan variabel lainnya, seperti contohnya keterlibatan karyawan. Adapun penelitian terdahulu mempelajari factor demografis seperti jenis kelamin, tempat pengambilan sampel, dan sebagainya.

Eksplorasi terkait pengaruh pelatihan karyawan dan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervensi belum banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Dengan demikian, atas dasar pertimbangan ini penelitian ini mempertimbangkan untuk menggunakan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervensi dan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan dilakukan di dalam industri yang berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu (Otieno et al., 2015). Saat ini, akibat dari tuntutan karyawan, perkembangan dari kinerja karyawan semakin membaik dan maju. Selain itu, penelitian terdahulu lebih banyak melakukan penelitian dengan menggunakan industri seperti perbangkan, sedangkan pada penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan data yang diperoleh dari perusahaan yang bergerak di bidang property.

HIPOTESIS PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan oleh Thamrin (2012) mendeskripsikan perilaku spesifik terkait kepemimpinan transformasional antara lain menjadi model yang memiliki integritas dan keadilan, dapat menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan dorongan kepada orang-orang disekitarnya, menggerakkan emosi dan gairah orang-orang disekitarnya, dan membuat orang-orang disekitarnya meninggalkan kepentingan pribadi dan meraih tujuan bersama. Selain itu, di dalam studi yang dilakukan oleh Hasibuan(2010) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kemampuan untuk memiliki sifat kepemimpinan transformasional akan selalu memiliki visi dan cara berpikir baru mengenai strategi, struktur, perubahan, inovasi, serta memiliki perspektif kewirausahaan. Hasibuan (2010) juga mempercayai bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses sistematis yang dapat dipelajari.

H₁: Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kinerja Karyawan.

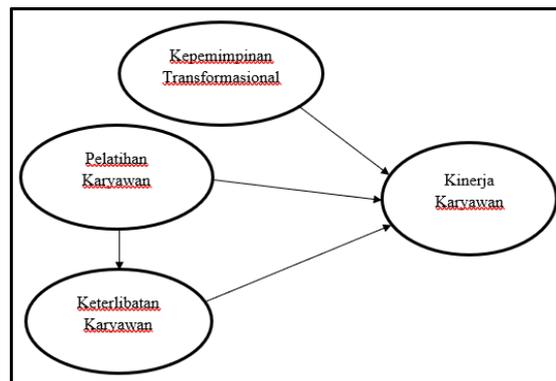
Di dalam studi yang pernah dilakukan, pelatihan memberikan bukti bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kinerja dan pelatihan tersebut. Sharma & Taneja (2018) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu praktik dari manajemen sumber daya yang vital yang secara positif mempengaruhi kualitas dari pengetahuan dan kemampuan seorang karyawan, yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan tersebut. Menurut Hameed (2011) seorang karyawan yang memiliki pelatihan yang baik serta memiliki motivasi tinggi dapat bekerja tanpa perlu diawasi dikarenakan kemampuan dan percaya diri yang mereka miliki. Melalui pelatihan yang telah direncanakan, para pekerja akan menjadi lebih produktif dan terampil serta mendapatkan kemampuan baru untuk membantu mencapai tujuan untuk saat ini dan di masa mendatang.

H₂: Pelatihan mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Di dalam studi yang pernah dilakukan Shantz et al. (2013) berargumen bahwa melalui pelatihan, Keterlibatan Kerja meningkat dengan mempromosikan sikap yang positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Menurut Nawaz et al. (2014), karyawan memperlihatkan perilaku yang terlibat ketika mereka diberikan pelatihan dan pemberdayaan, maka keterlibatan berhubungan dengan memberikan upaya dalam bekerja dan gigih saat menghadapi kesulitan. Dengan demikian, dapat terlihat bahwa ketika suatu organisasi merawat suatu karyawannya melalui pelatihan dan pemberdayaan, para karyawan akan lebih meningkatkan perilaku mereka dalam pekerjaannya, sehingga mereka akan mendapatkan kinerja yang lebih baik.

H₃: Keterlibatan Karyawan mempengaruhi Kinerja Karyawan.

H₄: Employee Engagement memiliki hubungan intervensi dengan Pelatihan dan Kinerja Karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan permanen di PT Bumimas Megah Primapada bulan Desember 2018 dengan metode penelitian bersifat analisis model kausalitas untuk melihat hubungan antar variabel. Perusahaan yang bergerak di dalam industri properti dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan industri ini jarang di pakai sebagai objek penelitian, namun industri ini merupakan industri yang memiliki perkembangan pesat. Aspek yang diteliti adalah Kepemimpinan Transformasional. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada ketersediaan dan kemudahan elemen yang didapatkan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan metode analisis yang digunakan yaitu Structural Equation Model (SEM) Lisrel. Dalam metode SEM, jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit 5kali jumlah variabel. Metode pengukuran datanya menggunakan skala likert dengan interval skala satu sampai empat. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan langkah terakhir disimpulkan serta diberikan saran.

Penelitian ini menggunakan 3 variabel independent dan 1 variabel dependen. Kuesioner yang digunakan telah dilakukan uji awal kepada 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner tersebut. Variabel kepemimpinan transformasional menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Warrick (2011), variabel pelatihan menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Ensour et al. (2018), variabel keterlibatan karyawan menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Littman-Ovadia & Balducci (2013) dan variabel kinerja karyawan menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Hogan (2005). Pada penelitian yang dilakukan oleh Field (2009) menyatakan bahwa validitas dalam suatu penelitian merupakan sebuah bukti bahwa isi penelitian tersebut sesuai dengan konstruksi yang telah dirancang dan dibahas.

Tabel 1. Tabel KMO & *Alpha's Chronbach*

Variabel Penelitian	Dimensi	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Alpha's Chronbach
Kepemimpinan Transformasional (Warrick, 2011)	<i>Leading.</i>	0,652	0,721
	<i>Championing Changes.</i>	0,572	0,672
	<i>Transforming Organizations.</i>	0,547	0,747
Pelatihan (Ensour, Zeglat, & Shrafat, 2018)	<i>Valence.</i>	0,503	0,853
	<i>Instrumentaly.</i>	0,681	0,658
	<i>Expectancy.</i>	0,701	0,774
Keterlibatan Karyawan (Littman-Ovadia & Balducci, 2013)	<i>Vigor.</i>	0,616	0,718
	<i>Dedication.</i>	0,541	0,744
	<i>Absorption.</i>	0,734	0,839
Kinerja Karyawan (Thamrin, 2012)	<i>Quantity of Work.</i>	0,694	0,701
	<i>Quality of Work.</i>	0,600	0,611
	<i>Cooperation.</i>	0,577	0,755
	<i>Attendance.</i>	0,653	0,888
	<i>Initiative.</i>	0,730	0,674
	<i>Job Knowledge.</i>	0,552	0,754
	<i>Reliability.</i>	0,725	0,712

Instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel kepemimpinan transformasional memiliki 3 dimensi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Warrick (2011), yaitu; *Leading*, *Championing Changes*, & *Transforming Organizations* dengan definisi operasionalnya yaitu karyawan merasakan gambaran yang jelas atas apa yang harus dilakukan dan alasan kenapa harus dilakukan serta tujuan seorang pemimpin memberikan contoh dan alasan mengapa pemimpin memotivasi anggotanya untuk menghadapi tantangan-tantangan yang diberikan. Selanjutnya, instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel pelatihan karyawan memiliki 3 dimensi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ensour et al. (2018), yaitu; *Valence*, *Instrumentaly*, & *Expectancy* dengan definisi operasionalnya yaitu adanya diberikan pelatihan kepada anggota karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa mereka adalah aset perusahaan yang dijaga dengan baik, sehingga timbul rasa di

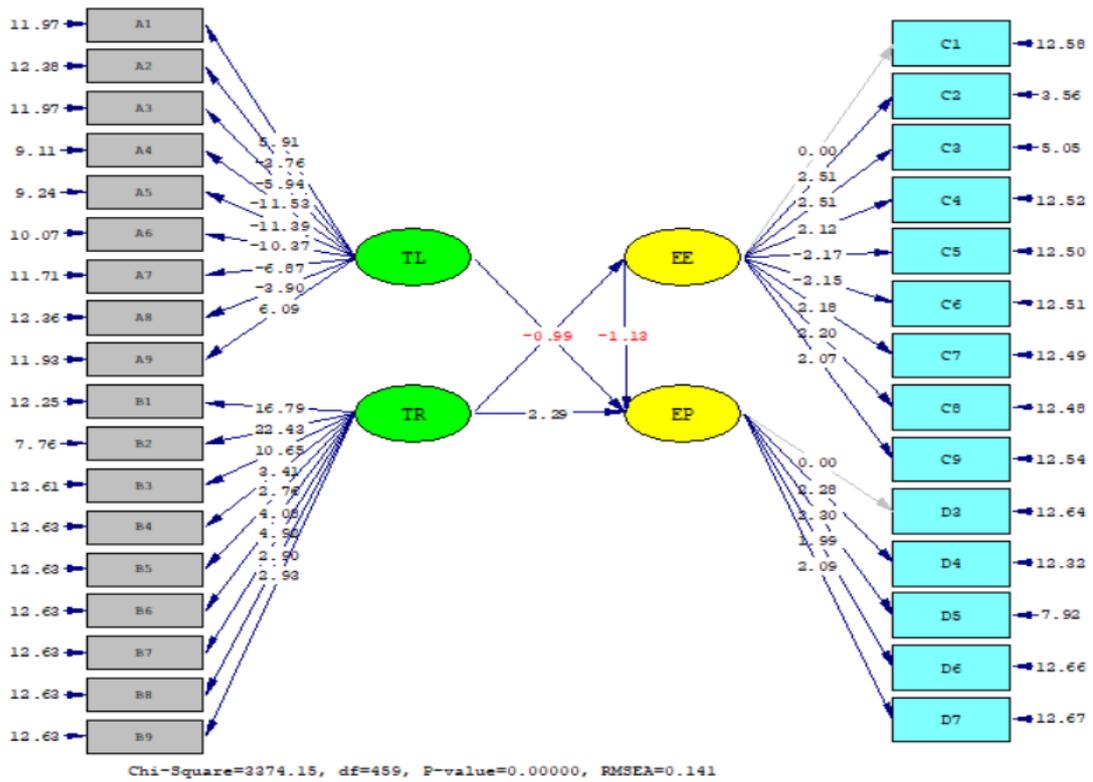
dalam anggota karyawan tersebut untuk mengikuti pelatihan yang pada akhirnya akan meningkatkan pengetahuan teknis dan praktis karyawan dan memperkuat keahlian dalam menyelesaikan masalah sesuai dengan bidang karyawan tersebut. Selain itu, dengan diberikannya pelatihan, maka karyawan akan mendapatkan keahlian baru sebagai bekal masa depan karyawan tersebut. Selain itu, instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel keterlibatan karyawan memiliki 3 dimensi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Littman-Ovadia (2013), yaitu; Vigor, Dedication, & Absorption dengan definisi operasionalnya yaitu karyawan merasa memiliki semangat dan antusias tinggi terhadap pekerjaannya serta mendapatkan inspirasi dari tempat karyawan tersebut bekerja. Selain itu, karyawan tersebut juga merasa bangga, terbawa, dan fokus ketika melakukan pekerjaannya.

Terakhir, terdapat 7 instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel terakhir dalam penelitian ini yang dilakukan oleh Thamrin (2012), yaitu variabel kinerja karyawan. Instrumen tersebut yaitu; Quality of Work, Quantity of Work, Cooperation, Attendance, Initiative, Job Knowledge, & Reliability. Masing-masing dengan definisi operasionalnya yaitu; karyawan dapat menghasilkan volume pekerjaan yang konsisten dan sesuai dengan standar yang diciptakan, dapat dengan konsisten menghasilkan pekerjaan yang akurat dan presisi, memahami aturan-aturan yang berlaku sehingga disegani rekan kerja dan disukai oleh atasan, mempertahankan kehadiran dan ketepatan waktu yang baik, melaksanakan pekerjaannya dengan intervensi yang minimal, memahami prosedur teknis dan operasional yang berlaku, dan mengikuti kebijakan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Field (2009) mendefinisikan reliabilitas sebagai kemampuan pengukuran untuk menghasilkan hasil tes yang konsisten ketika suatu entitas yang sama diukur dalam kondisi yang berbeda. Uji validitas dilakukan dengan Confirmatory Factor Analysis yaitu dengan melihat nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling (KMO) dan Measures of Sampling Adequacy (MSA). Dalam pengujian ini nilai yang diperoleh harus lebih besar dari 0,5 yang artinya bahwa analisis faktor tepat atau sesuai untuk digunakan, serta dapat diproses lebih lanjut dengan menggunakan Lisrel 88 untuk melakukan uji dan menganalisis model Structural Equation Model (SEM). Model SEM merupakan model yang menggabungkan pendekatan analisa faktor, analisa jalur, dan model struktural secara bersamaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan dan fokus dalam penelitian ini untuk menguji hubungan dari variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan karyawan, dan keterlibatan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan. Dimana dari tiga hipotesis yang telah diajukan, diperoleh data yang mendukung bahwa hipotesis itu diterima atau tidak.



Gambar 2. Path Diagram (t-Value)

Menurut diagram diatas hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 2. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai t-Value	Keterangan
H ₁	<i>Transformational Leadership</i> mempengaruhi <i>Employee Performance</i> .	-0.99	Data tidak mendukung hipotesis.
H ₂	<i>Training</i> mempengaruhi <i>Employee Performance</i> .	2.29	Data mendukung Hipotesis.
H ₃	<i>Employee Engagement</i> mempengaruhi <i>Employee Performance</i> .	-1.12	Data tidak mendukung hipotesis.
H ₄	<i>Employee Engagement</i> memiliki hubungan intervensi dengan <i>Training</i> dan <i>Employee Performance</i> .	-2.11	Data tidak mendukung hipotesis.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1), menyatakan bahwa hasil analisa penelitian yang telah dilakukan tidak mendukung hipotesis H1 yaitu Kepemimpinan Transformatif tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan nilai t-Value sebesar -0.99. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan studi yang dilakukan

oleh Tania (2017) yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kemampuan untuk memiliki sifat kepemimpinan transformasional akan selalu memiliki visi dan cara berpikir baru mengenai strategi, struktur, perubahan, inovasi, serta memiliki perspektif kewirausahaan serta semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2), menyatakan bahwa hasil analisa penelitian yang telah dilakukan mendukung hipotesis H2, yaitu Pelatihan yang baik mempengaruhi Kinerja Karyawan seorang karyawan di suatu organisasi atau instansi dengan nilai t-Value sebesar 2.99. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hameed (2011) yang menyatakan bahwa seorang karyawan ketika memiliki pelatihan yang baik serta memiliki motivasi tinggi dapat bekerja tanpa perlu diawasi dikarenakan kemampuan dan percaya diri yang mereka miliki.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3), menyatakan bahwa hasil analisa penelitian yang telah dilakukan tidak mendukung hipotesis H3, yaitu Keterlibatan Karyawan yang baik dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan nilai t-Value sebesar -1.12. Maka, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan studi yang dilakukan Shantz et al. (2013) yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat di dalam suatu organisasi akan memiliki sikap serta perilaku yang positif dan pola pikir bekerja dengan karakteristik seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan yang baik akan meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pekerjaan tersebut

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H4), menyatakan bahwa hasil analisa penelitian yang telah dilakukan tidak mendukung hipotesis H4, yaitu Keterlibatan Karyawan memiliki hubungan intervensi dengan Pelatihan dan Kinerja Karyawan dengan nilai t-Value sebesar -2.11. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Nawaz et al. (2014) yang menyatakan bahwa karyawan memperlihatkan perilaku yang terlibat dengan suatu organisasinya ketika mereka diberikan pelatihan dan pemberdayaan, maka keterlibatan berhubungan dengan memberikan upaya dalam bekerja dan gigih saat menghadapi kesulitan. Dengan demikian, dapat terlihat bahwa ketika suatu organisasi merawat suatu karyawannya melalui pelatihan dan pemberdayaan, para karyawan akan lebih meningkatkan perilaku mereka dalam pekerjaannya, sehingga mereka akan mendapatkan kinerja yang lebih baik.

SIMPULAN

Hasil yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah: (1) kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi secara langsung dalam kinerja karyawan; (2) pelatihan mempengaruhi secara langsung dalam kinerja karyawan; (3) keterlibatan karyawan tidak mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan; (4) pelatih tidak mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan ketika diintervensi oleh keterlibatan karyawan.

Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat terhadap perusahaan properti di Jakarta, yang nantinya digunakan sebagai bentuk acuan dan gambaran sumber daya manusia yang bekerja dengan kepemimpinan transformasional, pelatihan karyawan, dan keterlibatan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Di dalam keberlangsungan perusahaan, karyawan merupakan suatu aset penting agar perusahaan tetap dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan keuntungan. Dalam penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan pelatihan yang akan diberikan karyawan agar dapat lebih menunjang kinerja dari karyawan tersebut untuk perusahaan bentuk numerikal), diketik secara menyeluruh dari hasil temuan dalam paragraf.

SARAN

Dalam penelitian ini terdapat batasan-batasan yang menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan tersebut seperti: (1) Penelitian ini hanya meneliti satu objek perusahaan yang bergerak di industri properti; (2) Dalam pengisian kuesioner, responden menjawab berdasarkan kondisi yang di harapkan bukan kondisi yang sebenarnya sehingga tidak memberikan hasil yang baik; (3) Penelitian ini hanya meneliti satu indikator yaitu kinerja karyawan dari banyak indikator lainnya. Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang kecil dan terbatas karena hanya meneliti variabel kepemimpinan transformasional,

Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 18, Nomor 2, 2021, Hal. 108-116

p-ISSN: 1683-7910

e-ISSN: 2549-0206

pelatihan karyawan, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan. Sehingga untuk pengembangan penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lainnya yang memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan seperti pengembangan karir, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan untuk mengambil sampel dengan objek lebih dari satu perusahaan agar hasil penelitian lebih objektif dan memiliki cakupan yang luas.

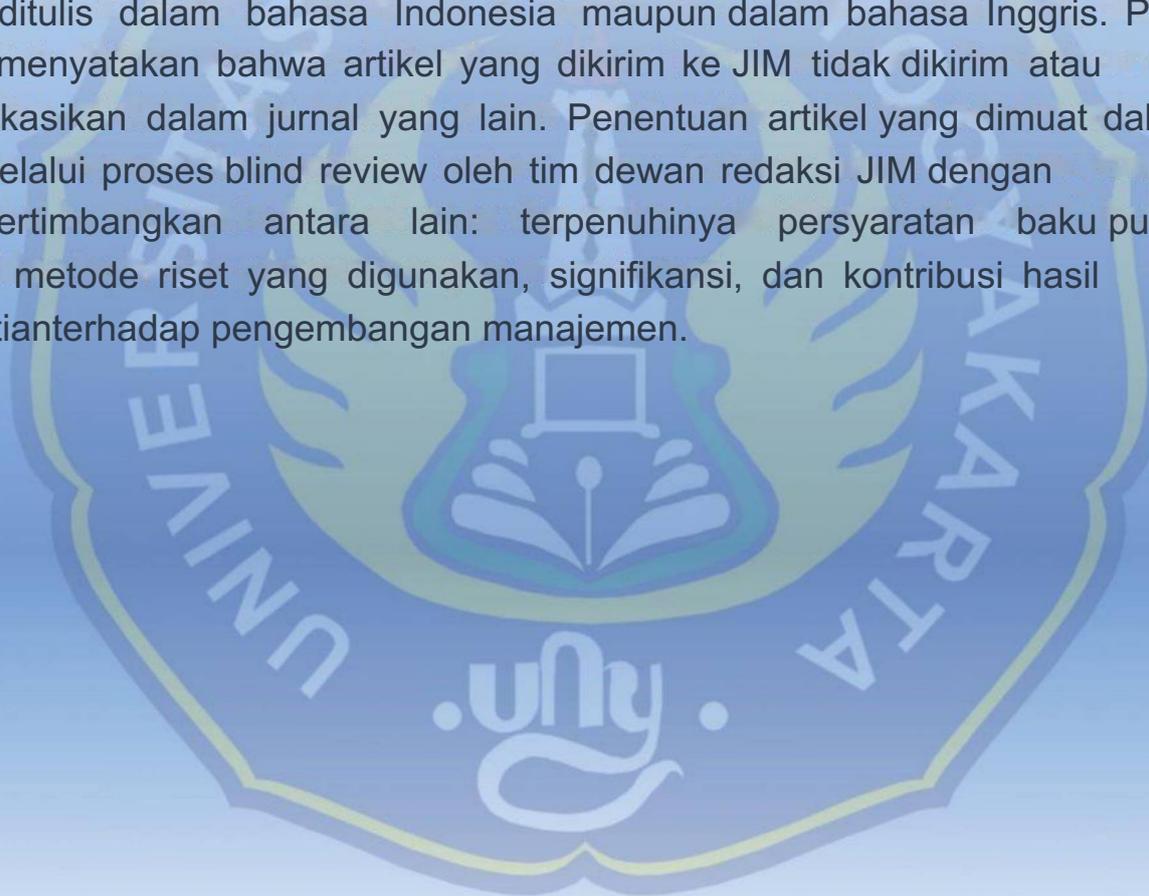
DAFTAR PUSTAKA

- Achieng Otieno, B. B., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. (2015). Effect of Employee Engagement on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 77–85. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n2p77>
- Amin, A., Saeed, R., & Lodhi, R. N. (2013). *The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan*. 17(9), 1273–1278. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.09.12289>
- Avolio, B. J., Waldman, D., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 16.
- Bagyo, Y. (2013). *Engagement as a Variable to Improve the Relationship between Leadership , Organizational Culture on the Performance of Employees*. 14(4), 1–8.
- Ensour, W., Zeglat, D., & Shrafat, F. (2018). Impact of job satisfaction on training motivation. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 337–355. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.27](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.27)
- Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS. In *Advances in Experimental Medicine and Biology*, 622.
- Hameed, Abdul, A. W. (2011). Employee empowerment of Lecturers. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637072>
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hogan, R. L. (2005). *Supervisors' Perception as a Measure of Training Transfer: A Predictive Validity Study of the Learning Transfer System Inventory*.
- Imran, A. (2013). *The Effect of Training on Employee Performance*. 5(4), 137–147.
- Kiweewa, S. B., & Asiimwe, S. B. (2014). Does training influence employee performance in regulatory organizations in Uganda ? Empirical evidence from UCC. *Merit Research Journal of Business and Management*, 2(2), 21–29.
- Littman-Ovadia, H., & Balducci, C. (2013). Psychometric properties of the Hebrew version of the Utrecht work engagement scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*, 29(1), 58–63. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000121>
- Lutwama, G. W. (2011). *The Performance of Health Workers in Decentralised Services in Uganda*. (June).
- Men, L. R., & Ph, D. (2015). *Employee Engagement in Relation to Employee – Organization Relationships and Internal Reputation : Effects of Leadership Communication*. 9.
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(4), 593–601. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.4.13618>
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). The effect of training on employee performance. *International Journal*

of Recent Technology and Engineering, 7(4), 6–13.

- Tania, Y. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Premier Management Consulting. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5). <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- Wahyu Ariani, D. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46–56. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>
- Warrick, D. D. (2011). *The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders : Integrating Transformational Leadership and Organization Development*. 8(5), 11–27.

Jurnal Ilmu Manajemen (JIM, p-ISSN: 1693-7910 e-ISSN: 2549-0206) diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta secara berkala dua kali dalam setahun. JIM bertujuan untuk menyebarkan hasil penelitian dibidang manajemen (Keuangan, Pemasaran, SDM, operasional, Statejik, dan lainnya) kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa, dan pihakyangberminat. JIM menerima kiriman artikel yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun dalam bahasa Inggris. Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirim ke JIM tidak dikirim atau dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Penentuan artikel yang dimuat dalam JIM melalui proses blind review oleh tim dewan redaksi JIM dengan mempertimbangkan antara lain: terpenuhinya persyaratan baku publikasi jurnal, metode riset yang digunakan, signifikansi, dan kontribusi hasil penelitianterhadap pengembangan manajemen.



Jurnal Ilmu Manajemen

ISSN 1693 - 7910