

Tersedia online di

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/jimek>



PENDEKATAN DUA ARAH ANTARA PEMIMPIN DAN BAWAHAN: SUATU PERBANDINGAN ANTARA KERELAAN BEKERJA LEBIH, PEKERJAAN BERMAKNA DAN NIAT UNTUK MENINGGALKAN PT SEMEN INDONESIA (Persero) Tbk PABRIK TUBAN

Ahmad Hudaifah¹, Alfina², Adinda Rahma Tri Hatmanti³, Mirza Dwinanda Ilmawan⁴, dan Sekarsari Utami Wijaya⁵

^{1,2,3}*Universitas International Semen Indonesia*

email: ahmad.hudaifah@uisi.ac.id

ABSTRAK

Artikel History:

Artikel masuk
Artikel revisi
Artikel diterima

Keywords:

Maksimum 5 kata kunci

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam lima tahun melakukan empat kali pergantian posisi Direktur Utama. Pergantian tersebut memungkinkan untuk memunculkan keinginan karyawan untuk pergi meninggalkan perusahaan. Pelaksanaan restrukturisasi pada pucuk pimpinan berkali-kali dalam jangka waktu yang relatif singkat menghasilkan kualitas hubungan atasan dan bawahan yang terjalin dengan tidak sempurna dan diprediksi dapat menurunkan kerelaan bekerja dari karyawan mereka. Kondisi pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan di PT Semen Indonesia dapat dianalisa dengan baik mampu berpengaruh pada keinginan untuk meninggalkan perusahaan dan keinginan untuk bekerja lebih melalui variabel mediator berupa pekerjaan yang bermakna. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan data hasil pengisian responden dengan kuesioner berupa google form dari 79 karyawan. Berdasarkan hasil analisa data statistik, pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan berpengaruh positif terhadap pekerjaan yang bermakna namun negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan pergi dari perusahaan. Pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan berpengaruh positif terhadap kerelaan dari karyawan untuk bekerja lebih. Pekerjaan bermakna memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan untuk pergi dari perusahaan akan tetapi positif terhadap keinginan untuk bekerja lebih. Pekerjaan yang bermakna dapat memediasi hubungan antara pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan terhadap keinginan untuk pergi dari perusahaan. Pekerjaan yang bermakna tidak dapat memediasi hubungan antara pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan dengan keinginan untuk bekerja lebih. Pada dasarnya karyawan cenderung kuat pada keinginan untuk bekerja lebih dan tidak ingin pergi meninggalkan perusahaan karena mereka memaknai lebih terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan.
Keywords: Partial Least Square, Leader Member Exchange, Turnover Intention, Organizational Citizenship Behaviour

ABSTRACT

Semen Indonesia Ltd. has been professionally changing 4 times main director. The restructuring can impact and affect turnover intention toward company employees. Such a dynamic restructuring for several times within short range of performance can possibly lead to imperfect organization relation and disloyal organizational citizenship behaviour (OCB). The leader member exchange (LMX) theory in Semen Indonesia Ltd. is meticulously and rigorously examined to be determined by turnover intention and organizational behaviour through a mediator variable of meaningful work. The research relies on the Structural Equation Modelling (SEM) to interpret and generate a pile of data questionnaire via google form circulated among 79 staffs located at Semen Indonesia Ltd. (Tuban Factory). Based on statistic outputs, LMX variables have been affecting positively toward meaningful and directed positively to organizational citizenship behaviour as well. By contrast, this variable has been negatively determining turnover intention. As mediator variable, meaningful work explains its impacts differently. The meaningful work affects negatively the turnover intention and on the other hand positively toward organizational citizenship behaviour. Statistical analysis based on SEM also concludes that meaningful work transfer relation from LMX toward turn over intention and organizational citizenship behaviour.

Keywords: Structural Equation Modelling (SEM), Leader Member Exchange, Turnover Intention, Organizational Citizenship Behaviour

PENDAHULUAN

Manusia merupakan sumber daya (human capital) terpenting sebagai penggerak dan inisiator dalam organisasi. Motor penggerak aktivitas organisasi adalah manusia/karyawan. Potensi yang ada dalam karyawan sangatlah beragam. Hal tersebut diharapkan mampu menjadi faktor kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa faktor yang biasa terjadi dalam kegiatan organisasi yang mampu berperan memperlancar atau bahkan justru menghambat jalannya proses pencapaian tujuan organisasi. Faktor yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi adalah keinginan untuk keluar dari pekerjaan (turnover intention). Pemaknaan turnover intention merupakan pilihan aspirasi secara sadar dan sukarela untuk keluar atau pergi dari organisasi atau perusahaan. Menurut Tett dan Mayer (1993), penjelasan tentang turnover intention dimaknai sebagai suatu keputusan individu dari karyawan untuk melepaskan diri dari organisasi perusahaan. Sedangkan Harnoto (2002) memberikan pandangan bahwa "Turnover intention" dapat dijelaskan dari berbagai aspek pertimbangan yang berhubungan dengan perilaku karyawan seperti: kenaikan tingkat absensi, kemunculan rasa malas untuk bekerja, kecenderungan terhadap pelanggaran peraturan dalam bekerja, keinginan untuk protes kepada pimpinan. Berbagai penjelasan terhadap perilaku

karyawan tersebut pada akhirnya akan berdampak signifikan dan besar terhadap kinerja dan target dalam perusahaan.

Berbagai indikasi terhadap kenaikan potensi biaya pengelolaan sumberdaya manusia, kegagalan pola komunikasi sosial, degradasi semangat bekerja, kelambanan strategi pengendalian organisasi, kehilangan berbagai peluang strategis akibat ketidakmampuan sumberdaya manusia adalah contoh dari akibat buruk yang dapat terjadi pada organisasi apabila karyawan memutuskan untuk pergi meninggalkan perusahaan (Manurung dan Rahmawati, 2013). Sehingga, kondisi terhadap peningkatan keinginan keluar dari karyawan adalah masalah yang serius dalam organisasi. Widodo (2010) berpendapat bahwa peningkatan kecenderungan keinginan untuk keluar dari organisasi perusahaan dengan alasan paling sering muncul adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dengan gaji lebih tinggi dan lingkungan kerja lebih kondusif. Bagian human capital dari suatu perusahaan harus mengambil pertimbangan serius terhadap indikasi keinginan untuk keluar dari perusahaan sebagai monitor terhadap kenyamanan lingkungan kerja dan hubungan interpersonal dalam suatu organisasi. Dampak kenaikan keinginan untuk keluar dari perusahaan dalam organisasi adalah peningkatan biaya pengelolaan sumberdaya manusia dan penurunan pencapaian target bagi suatu perusahaan yang berakhir pada kemerosotan kinerja keuangan perusahaan (keuntungan turun dan biaya menjadi naik).

Faktor lain yang dapat melancarkan jalannya pencapaian tujuan organisasi adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau dalam bahasa yang paling sederhana adalah keinginan karyawan untuk bekerja lebih di luar pekerjaan yang telah ditetapkan dari perusahaan. Podsakof et. al. (2000), menjelaskan bahwa kekuatan dari OCB dapat membantu mendorong kinerja organisasi dalam lingkungan yang kompetitif, dengan kata lain, pada dasarnya organisasi tidak dapat bertahan tanpa implementasi dan penguatan berbagai prinsip perilaku dan nilai yang terkandung dalam OCB. Harvey J., Bolino dan Kelemen (2018) melakukan penelitian perilaku kewarganegaraan organisasi pada abad 21 didasarkan pada 10 tren yang diidentifikasi berpotensi membentuk tempat kerja masa depan, meliputi (1) kekurangan tenaga kerja, (2) globalisasi, (3) imigrasi, (4) pekerja berbasis pengetahuan, (5) peningkatan penggunaan teknologi, (6) pertunjukan pekerjaan, (7) keragaman, (8) perubahan nilai kerja, (9) kesenjangan keterampilan, dan (10) merek perusahaan. Berdasarkan 10 tren tersebut kemudian penelitian berkembang menjadi bagaimana setiap faktor tren dapat membentuk konsep kewarganegaraan organisasi.

Ksama dan Wibawa (2016) dalam penelitiannya memberikan pendapat analisis bahwa faktor paling dominan mempengaruhi niat pergi meninggalkan perusahaan adalah pendekatan

dua arah antara pemimpin dan karyawan yang lazim disebut leader-member exchange (LMX). Hipotesis yang dikembangkan menjelaskan bahwa semakin tinggi pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan maka berpengaruh secara signifikan untuk menurunkan niat karyawan untuk pergi meninggalkan perusahaan. Pada kondisi hubungan interaktif antara seorang pemimpin dan staf mempunyai kualitas timbal balik (feed back) yang baik, maka potensi dan peluang akan keluarnya karyawan akan justru menurun.

Secara teori dan praktis variabel pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan tidak hanya berpengaruh terhadap niat karyawan keluar dari perusahaan, tetapi juga spektrum determinan lainnya secara langsung dan tidak langsung seperti keinginan bekerja lebih dan pekerjaan yang bermakna (Meaningful Work/MW). Penelitian Ilham dan Herawati (2017) telah membuktikan bahwasanya pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan menjelaskan pengaruh yang kuat terhadap kerelaan untuk bekerja lebih di luar lingkup pekerjaan utama. Penerapan kebijakan perusahaan dan implementasi budaya kerja dalam pendekatan dua arah antara pemimpin dan karyawan dalam suatu organisasi perusahaan, maka secara langsung dapat meningkatkan kerelaan karyawan untuk bekerja lebih.

Berdasarkan kesimpulan Milliman et al., (2003) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa variabel pekerjaan bermakna, dapat berhubungan juga dengan perilaku individu dalam organisasi. Kesimpulan dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa pekerjaan yang menarik dan menantang akan berhubungan secara negatif terhadap niatan untuk meninggalkan perusahaan dan absensi karyawan. Konsep spiritualitas individu mendukung dalam memahami suatu pekerjaan yang bermakna. Persepsi dalam konteks spiritualitas dipandang sebagai penggerak yang lebih bersifat lebih pribadi (individu) daripada suatu motivasi tantangan pekerjaan. Kedua pemaknaan terhadap beragam persepsi terkait pekerjaan yang bermakna tersebut diharapkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas sikap karyawan terhadap organisasi perusahaan. Suatu nilai terkait pekerjaan yang bermakna yang tertanam dalam diri individu karyawan diharapkan dapat menekan dan menurunkan berbagai kemungkinan akan memunculkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Kerangka teoritis tentang pekerjaan yang bermakna adalah nilai dari suatu tujuan yang dijelaskan dan diterjemahkan berdasarkan konsepsi standar pemaknaan individu terhadap fungsi dan peranan dalam suatu komunitas (Lips-Wiersma dan Morris, 2009). Pekerjaan yang bermakna dalam suatu persepsi dapat dijabarkan ke dalam suatu dimensi spiritualitas tempat kerja. Indikator nuansa spiritualitas antara lain seperti: pemaknaan terhadap rasa kebersamaan di antara karyawan dan ekspresi keselarasan peranan individu dengan nilai-nilai dan visi organisasi (Milliman et al., 2003).

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam lima tahun (2015-2020) melakukan empat kali pergantian posisi dewan direksi/pimpinan manajerial perusahaan tertinggi. Perombakan kepemimpinan tersebut diindikasikan memunculkan adanya niat untuk meninggalkan perusahaan pada karyawan di perusahaan, serta terindikasi berdampak pada anak perusahaan utama PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Kondisi pengunduran diri karyawan selama periode tersebut mencapai puncaknya dan bisa menjadi masalah serius bagi perusahaan. Dalam aspek stabilitas perusahaan, tingkat pengunduran diri karyawan yang semakin tinggi dipastikan mengakibatkan kemunculan biaya rekrutmen kepegawaian dan efektifitas program perusahaan. Pelaksanaan penataan organisasi berkali-kali dalam jangka waktu yang realif pendek tentunya menciptakan efek bagi kualitas hubungan pimpinan (leader) dan anggota tim kerja (karyawan/member) tidak dapat terbentuk dengan sempurna, dan sehingga diprediksikan dapat menurunkan kualitas pemahaman dan penerapan nilai organizational citizenship behavior (OCB) atau kerelaan untuk bekerja lebih.

Kondisi pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan (LMX) di lingkungan PT Semen Indonesia dapat dianalisa dengan baik secara kuantitatif dan teoritis melalui pendekatan variabel niat untuk meninggalkan perusahaan (turnover intention) dan kerelaan karyawan untuk bekerja lebih/organizational citizenship behaviour (OCB). Selain kedua variabel di atas secara teoritis juga peran variabel mediator berupa pekerjaan yang bermakna (meaningful work) dapat dimasukkan untuk menguji kekuatan peranan pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan dalam menurunkan potensi terjadinya niat untuk meninggalkan perusahaan dan meningkatkan kualitas dari karyawan untuk rela bekerja lebih di luar pekerjaan utama mereka. Meskipun kedua variabel utama dapat berpengaruh secara langsung tanpa variabel mediator, berbagai teori menjelaskan penggunaan perantara mediator dapat menjadi jembatan/penjelas secara tidak langsung. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, penelitian ini mendayagunakan dan bergantung pada teknik analisis Partial Least Square (PLS) dalam kerangkam Structural Equation Modelling (SEM). Proses penelitian akan melakukan dua kali pengujian data dikarenakan memiliki dua variabel dependen yang tidak saling berkorelasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Berdasarkan uraian penjelasan penelitian dalam latar belakang penelitian, peneliti ini mencoba memetakan dalam bentuk Tabel 2.1 berupa rangkuman dari beragam hasil penelitian terdahulu sebagai referensi utama dalam mengembangkan kerangka berfikir. Rangkuman di bawah ini bermanfaat untuk memberikan referensi pengembangan metode kuantitatif yang

relevan bagi proses penelitian. Penyusunan kuesioner penelitian dan metode penelitian dimotivasi dan diinspirasi oleh sekumpulan penelitian terdahulu yang paling mampu menjelaskan konsep dan operasionalitas *leader member exchange* dan asosiasinya dalam konteks budaya korporasi di Indonesia. Acuan dalam penulisan penelitian ini menggunakan penelitian dari Ozdevecioglu et al. (2015) di mana dalam penelitian tersebut membahas topik mengenai pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan, niat untuk meninggalkan perusahaan, kerelaan untuk bekerja lebih dan pekerjaan yang bermakna. Penelitian tersebut dilakukan di Turki.

2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisa	Hasil
1.	Ozdevecioglu et al., (2015)	Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota terhadap Niat Meninggalkan Perusahaan dan Kerelaan Bekerja Lebih: Dimediasi Peran Pekerjaan Bermakna	<ul style="list-style-type: none"> • Pertukaran Pemimpin-Anggota • Pekerjaan Bermakna • Kerelaan Bekerja Lebih • Niat Meninggalkan perusahaan 	Regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara Pertukaran Pemimpin-Anggota dan pekerjaan bermakna dan kerelaan bekerja lebih. 2. Pekerjaan yang Bermakna memediasi sebagian hubungan antara Pertukaran Pemimpin-Anggota dan Kerelaan untuk Bekerja Lebih.
2.	Ilham dan Herawati (2017)	Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota dan Motivasi terhadap	<ul style="list-style-type: none"> • Pertukaran Pemimpin-Anggota • Motivasi • <i>Kerelaan</i> 	Regresi linear berganda	Hasil analisis membuktikan pengaruh positif dan signifikan variabel Pertukaran Pemimpin-

		Kerelaan Bekerja Lebih Pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Yogyakarta	<i>Bekerja Lebih</i>		Anggota terhadap Kerelaan Bekerja Lebih
3	Ksama dan Wibawa (2016)	Pertukaran Pemimpin-Anggota, Peranan Tekanan Kerja dan Dukungan Organisasi yang Diterima Terhadap Niat Meninggalkan Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pertukaran Pemimpin-Anggota • Tekanan Kerja • Dukungan Organisasi yang Diterima • Niat Meninggalkan Perusahaan 	model analisis regresi linear berganda	Pertukaran Pemimpin-Anggota berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Niat Meninggalkan Perusahaan
4	Wibowo (2018)	Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota Terhadap Niat Meninggalkan Perusahaan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada PT Jasa Teknologi Informasi IBM Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Pertukaran Pemimpin-Anggota • Niat Meninggalkan Perusahaan • Komitmen Organisasi • Kepuasan Kerja 	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Pertukaran Pemimpin-Anggota berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Niat Meninggalkan Perusahaan

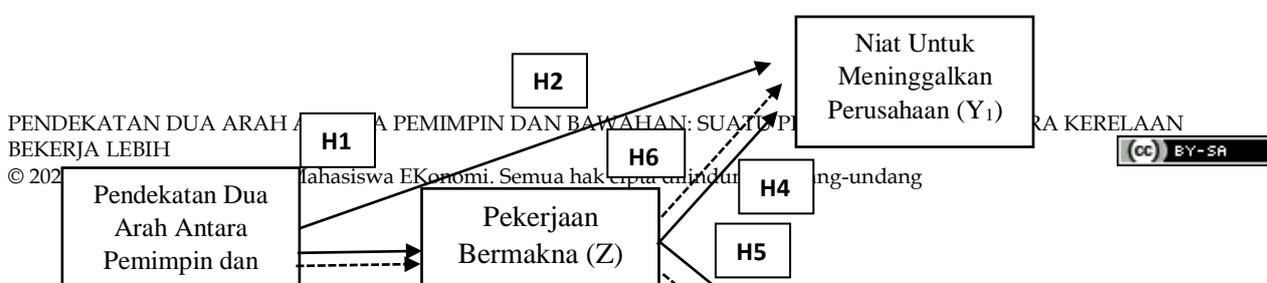
Penelitian terdahulu dari Ozdevecioglu et al., (2015) dan Ilham dan Herawati (2017) memiliki kesamaan pada variabel Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan dengan Kerelaan Bekerja Lebih. Ozdevecioglu et al., (2015) dalam penelitiannya

membuktikan bahwa adanya hubungan positif antara Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan dan Kerelaan Bekerja Lebih. Hasil tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian Ilham dan Herawati (2015) yang menunjukkan Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan berpengaruh positif signifikan terhadap Kerelaan Bekerja Lebih. Penelitian lain yang juga memiliki kemiripan dengan variabel penelitian ini adalah penelitian dari Ksama dan Wibawa (2016). Variabel yang digunakan adalah Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan dan niat meninggalkan perusahaan. Penelitian Ksama dan Wibawa (2016) membuktikan dan menekankan bahwa Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan memberikan pengaruh signifikan tapi negatif terhadap variabel niat meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, hasil penelitian tersebut sedikit berbeda dengan hasil penelitian Nugroho (2018) dimana hasil membuktikan Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap variabel niat meninggalkan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam menelaah lebih lanjut terkait penelitian ini dimana menurut Sugiono (2016) pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi tertentu yang juga dapat diwakili dengan beberapa sampel yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara random dengan sistematis. Pengujian hipotesis digunakan dalam proses analisis data yang juga didukung oleh berbagai teori pendukungnya dan penelitian terdahulu yang terkait penelitian ini. Proses pengumpulan data memanfaatkan piranti lunak dan software google questionnaire yang disebarikan secara online (*e-mail* dan *whatsapp group*). Penelitian ini dilakukan di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. sebagai anak usaha yang paling representatif mewakili *holding company* PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian ini direncanakan selesai dalam 6 bulan dari Mei sampai Oktober 2020. Pengumpulan sampel dalam penelitian ini menggunakan sejumlah karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk dengan lokasi utama Pabrik Tuban. Selama proses penelitian sejumlah 79 responden bersedia mengisi kuesioner untuk diproses dalam pengolahan data dan analisa statistik SEM.

Berdasarkan kajian sebelumnya terkait fenomena, teori pendukung dan juga penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, maka melahirkan kerangka pemikiran dalam model penelitian seperti pada Gambar 3.1 berikut ini:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual yang terbentuk di atas maka menghasilkan beberapa hipotesis dari penelitian ini. Beberapa hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- H₁ : Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan (X) berdampak dan berpengaruh positif terhadap Pekerjaan Bermakna (Z)
- H₂ : Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan (X) berdampak dan berpengaruh negatif terhadap Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan (Y₁)
- H₃ : Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan (X) berdampak dan berpengaruh positif terhadap Kerelaan Bekerja Lebih (Y₂)
- H₄ : Pekerjaan Bermakna (Z) berdampak dan berpengaruh negatif terhadap Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan (Y₁)
- H₅ : Pekerjaan Bermakna (Z) berdampak dan berpengaruh positif terhadap Kerelaan Bekerja Lebih (Y₂)
- H₆ : Pekerjaan Bermakna (Z) mampu memediasi hubungan antara Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan (X) terhadap Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan (Y₁)
- H₇ : Pekerjaan Bermakna (Z) mampu memediasi hubungan antara Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan (X) terhadap Kerelaan Bekerja Lebih (Y₂)

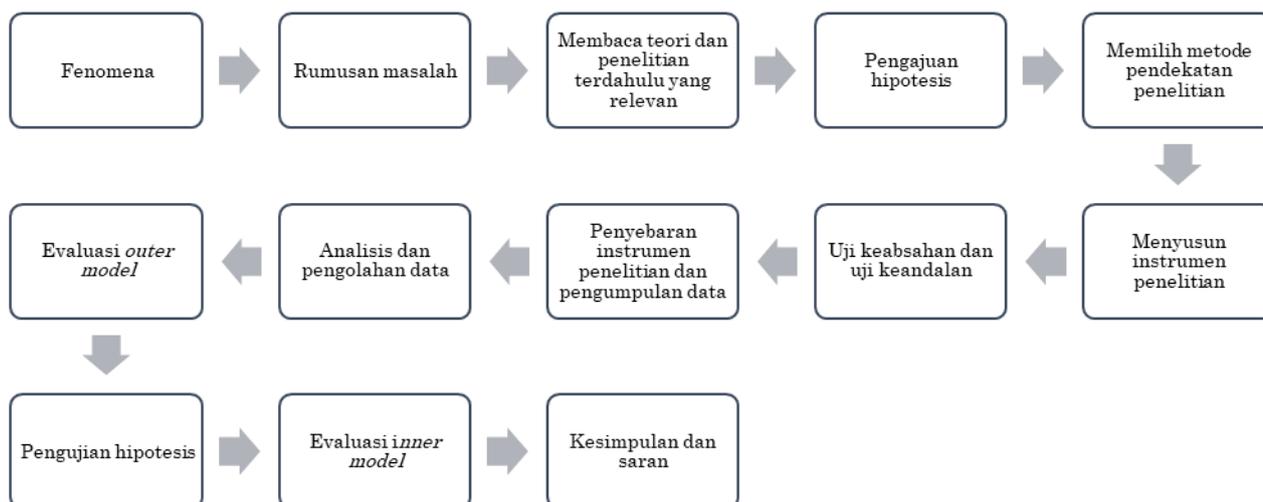
Pembuatan kuesioner pada penelitian ini dilaksanakan dalam bentuk *google form* untuk mengurangi penggunaan kertas dan mempercepat proses pengisian. Pada masa pandemi Covid19, penggunaan kuesioner online juga lebih disarankan karena untuk menekan kontak fisik dan penyebaran virus. Link kuesioner penelitian disebarkan kepada sampel penelitian melalui ketua kelompok kerja dan bagian SDM Pabrik Tuban PT. Semen Indonesia. Karyawan yang bersedia menjadi sampel penelitian bisa mengisi kuesioner secara online lewat link yang sudah diberikan. Adapun format pengukuran kuesioner penelitian ini menggunakan model *likert scale* dengan empat pilihan jawaban yang terdiri dari Sangat

Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S) hingga pilihan Sangat Setuju (SS). Skala Likert digunakan sebagai pengukur ekspresi dan kecenderungan terhadap setiap variabel yang diteliti seperti Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan, Kerelaan Bekerja Lebih, Pekerjaan Bermakna dan Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan.

Tabel 3.1. Prinsip Pengembangan Indikator Pertanyaan Kuesioner

Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan (LMX)	Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan (TI)	Kerelaan Bekerja Lebih (OCB)	Pekerjaan Bermakna (MW)
1. Kontribusi Kepemimpinan 2. Loyalitas Pemimpin 3. Penghargaan dari Pimpinan 4. Pengaruh Pemimpin	Keinginan untuk Keluar dari Pekerjaan	1. Setiakawan dalam Bekerja (Altruisme) 2. Kesadaran dalam Bekerja 3. Ketangguhan dalam Bekerja (<i>Sportmanship</i>) 4. Kepatuhan terhadap Peraturan 5. Kebijakan dalam Bekerja	1. Tujuan dan Makna dalam Bekerja 2. Semangat dalam Pekerjaan 3. Manfaat Sosial dalam Bekerja

Teknik analisis dalam penelitian secara lebih detail menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Analisa model PLS adalah teknik statistika multivariat yang biasa dimanfaatkan untuk membandingkan variabel bergantung (*dependen*) berganda dan variabel bebas (*independen*) berganda. Berdasarkan khazanah metodologi keilmuan, PLS termasuk dalam salah satu pilihan metode dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memiliki variasi desain untuk dapat menuntaskan masalah tertentu secara lebih detail, dalam suatu bentuk data regresi berganda (Abdillah dan Hartono, 2015). Penjelasan metode, prosedur dan berbagai langkah dalam pengolahan *Partial Least Square* (PLS) dijelaskan dalam bagan di bawah ini:



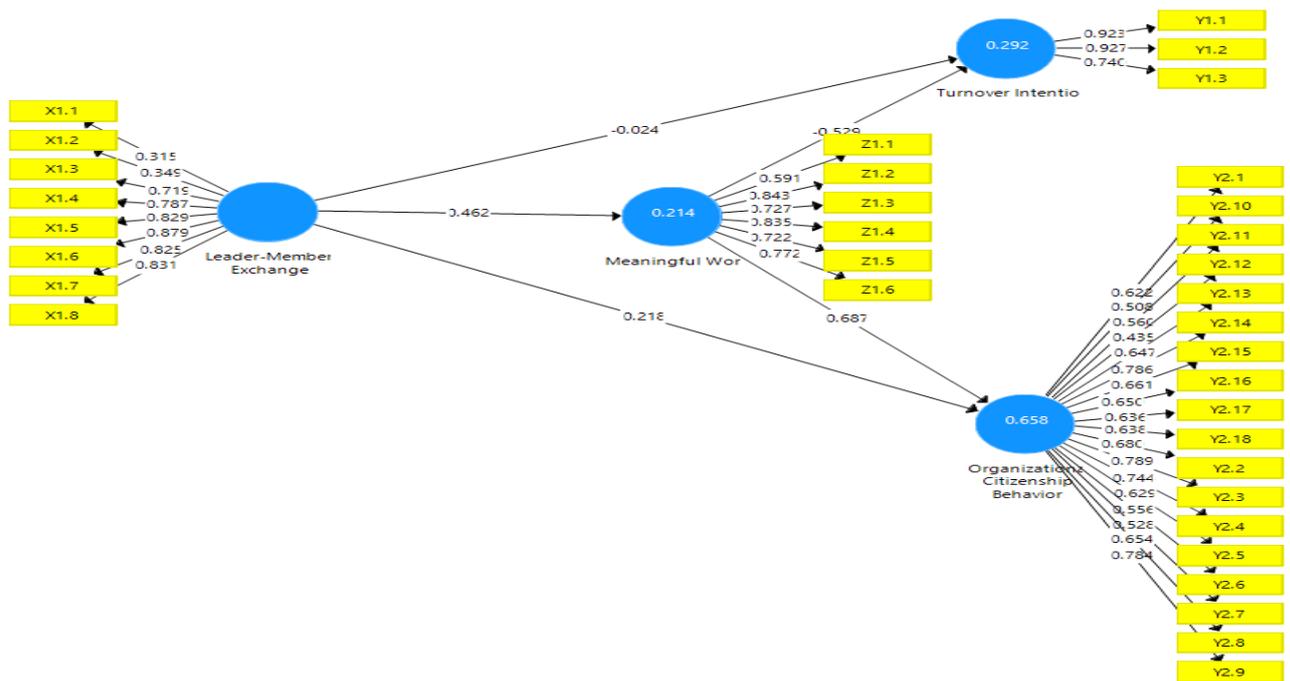
Gambar 3.2 Alur Proses Penelitian

HASIL & PEMBAHASAN

. Analisis Model

4.1.1. Pengujian *Outer Model*

Proses analisis dan pengujian data dari tabulasi kuesioner penelitian LMX dilaksanakan dengan software Smart PLS. Rekomendasi pengolahan data pada software tersebut memberikan empat kriteria dan tahapan penilaian kedalam kerangka model yang disebut (*outer model*). Keempat tahapan analisis tersebut yaitu (1). *convergent validity*, (2). *construct validity*, (3). *discriminant validity*, dan (4). *composite reliability*. Kesemuanya dijelaskan dan dipresentasikan kedalam beberapa bagian pada gambar, tabel dan beberapa alenia paragraph berikut. Outer loading memberikan informasi tentang hubungan antar variabel dalam kerangka persamaan PLS. Gambar 4.1. menjelaskan bahwa variabel pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh kepada niat untuk meninggalkan perusahaan dan kerelaan bekerja lebih baik secara langsung atau difasilitasi oleh variabel pekerjaan bermakna. Koefisien determinasi antar variabel pengaruh juga berbeda setiap variabel dengan level signifikansinya.



Gambar 4.1 Outer Loading

Construct validity digunakan untuk menguji kelayakan variabel untuk dimasukkan dalam suatu model penelitian. Berdasarkan Tabel 4.1, hasil analisis SmartPLS mempresentasikan beberapa item penelitian yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,7. Apabila suatu item variabel dengan nilai *outer loading* di bawah 0,5, maka kontribusi item variabel di dalam model dapat dihilangkan atau konstruksinya tidak dipertimbangkan sebagai suatu indikator yang dapat mewakilinya (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Persyaratan tersebut kemudian ditambahkan bagi nilai *outer loading* diantara kisaran angka koefisien 0,5 – 0,7, sebaiknya item tersebut tidak dihapus selama nilai AVE dan *Communality* indikator tersebut diatas 0,5. Berdasarkan syarat praktis yang telah dijelaskan di atas, maka beberapa item dalam model pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan mempunyai angka *outer loading* tidak sampai 0,5 pada akhirnya mewajibkan untuk dieliminasi dan ditinggalkan. Pada variabel pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan (X₁) terdapat dua item wajib dihapus dari konstruk yaitu X_{1.1} dan X_{1.2}. Selain kedua item variabel tersebut, satu lagi berada pada variabel kerelaan bekerja lebih (Y₂) yaitu item Y_{2.12}.

Construct Validity:

Tabel 4. 1 Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Pendekatan Dua	X _{1.1}	0,315	Tidak Valid

Arah antara Pemimpin dan Bawahan (LMX)	X _{1.2}	0,349	Tidak Valid
	X _{1.3}	0,719	Valid
	X _{1.4}	0,787	Valid
	X _{1.5}	0,829	Valid
	X _{1.6}	0,879	Valid
	X _{1.7}	0,825	Valid
	X _{1.8}	0,831	Valid
Pekerjaan Bermakna (MW)	Z _{1.1}	0,591	Tidak Valid
	Z _{1.2}	0,843	Valid
	Z _{1.3}	0,727	Valid
	Z _{1.4}	0,835	Valid
	Z _{1.5}	0,722	Valid
	Z _{1.6}	0,772	Valid
Niat untuk Meninggalkan Perusahaan (TI)	Y _{1.1}	0,923	Valid
	Y _{1.2}	0,927	Valid
	Y _{1.1}	0,740	Valid
Kerelaan Bekerja Lebih (OCB)	Y _{2.1}	0,622	Tidak Valid
	Y _{2.2}	0,680	Tidak Valid
	Y _{2.3}	0,789	Valid
	Y _{2.4}	0,744	Valid
	Y _{2.5}	0,629	Tidak Valid
	Y _{2.6}	0,556	Tidak Valid
	Y _{2.7}	0,528	Tidak Valid
	Y _{2.8}	0,654	Tidak Valid
	Y _{2.9}	0,784	Valid
	Y _{2.10}	0,508	Tidak Valid
	Y _{2.11}	0,560	Tidak Valid
	Y _{2.12}	0,435	Tidak Valid
	Y _{2.13}	0,647	Tidak Valid
	Y _{2.14}	0,786	Valid

	Y _{2.15}	0,661	Tidak Valid
	Y _{2.16}	0,650	Tidak Valid
	Y _{2.17}	0,636	Tidak Valid
	Y _{2.18}	0,638	Tidak Valid

Sumber: Data Diolah (2020)

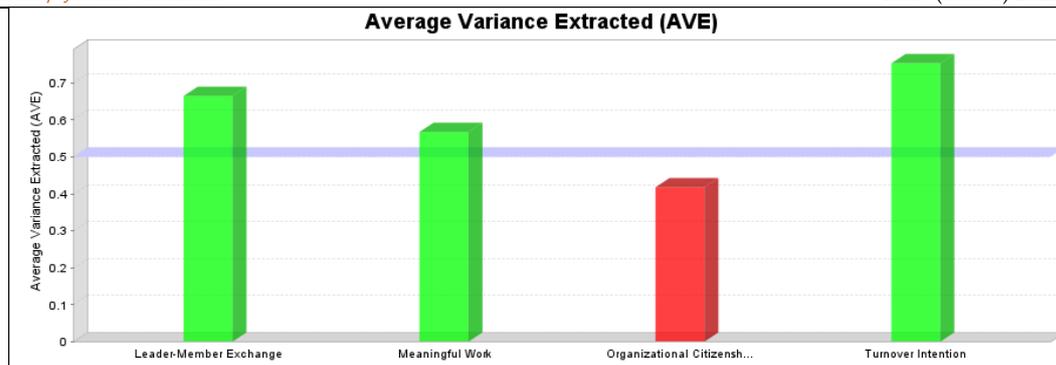
Convergent Validity:

Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menguji *convergent validity* sebagai indikator reflektif dengan mengukur koefisien *loading factor* berbagai item indikator yang menilai konstruksi/bangunan dalam suatu model PLS. Pengambilan keputusan (aturan praktis) yang digunakan untuk menguji *convergent validity* adalah *outer loading* di atas 0,7 (Chin et.al., 1995). Dari Gambar 4.1 terdapat item yang memperoleh *outer loading* tidak sampai 0,7 sehingga belum memenuhi aturan praktis *convergent validity*. Selanjutnya, tahapan uji *convergent validity* untuk menelaah nilai Average Variance Extracted (AVE). Persyaratan praktis untuk menghasilkan keputusan yang digunakan untuk uji *convergent validity* ialah Average Variance Extracted (AVE) melebihi 0,5 (Chin et.al., 1995).

Tabel 4. 2 *Convergent Validity*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
X ₁	0,664
Z	0,567
Y ₁	0,418
Y ₂	0,753

Sumber: Data Diolah (2020)



Gambar 4.2 Grafik AVE (Data Diolah, 2020)

Dilihat dari Gambar 4.2 variabel Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan, Pekerjaan Bermakna dan Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan memiliki nilai AVE di atas 0,5 yang artinya memenuhi syarat praktis. Sedangkan variabel Kerelaan Bekerja Lebih (Y_2) memiliki nilai AVE dibawah 0,5 yang artinya variabel tersebut belum memenuhi syarat praktis. Sehingga harus dilakukan pengujian ulang dengan menghapus beberapa item dari konstruk pada variabel Kerelaan Bekerja Lebih (Y_2) yang mempunyai angka *outer loading* 0,5 - 0,7 untuk mencapai nilai AVE melebihi 0,5. Item yang dihapus antara lain $Y_{2.5}$, $Y_{2.6}$, $Y_{2.7}$, $Y_{2.10}$, $Y_{2.11}$, $Y_{2.17}$ dan $Y_{2.18}$. Setelah item tersebut dihapus selanjutnya dilakukan perhitungan kembali pada PLS Algorithm. Hasil perhitungan Convergent Validity dapat kita lihat pada Tabel 4.3 dengan nilai AVE pada seluruh variabel sudah melebihi 0,5 dan dapat dinyatakan telah memenuhi syarat.

Tabel 4.3. *Convergent Validity*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
X_1	0,664
Z	0,567
Y_1	0,528
Y_2	0,753

Sumber: Data Diolah (2020)

Discriminant Validity:

Uji *discriminant validity* digunakan untuk menganalisa angka hasil *cross loading* dari program SmartPLS. Memiliki *discriminant validity* yang baik apabila model persamaan PLS mempunyai angka *cross loading* yang memiliki hubungan bentuk tertentu dengan nilai indikatornya lebih tinggi dibanding dengan variabel/item lainnya dalam satu model. Chin et. al.

(1995) menyatakan bahwa untuk model bisa dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang baik jika akar AVE pada tiap konstruk melebihi dari korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya yang berada di dalam model.

Berdasarkan Tabel 4.4 dijelaskan bahwa angka *cross loading* ditandai dengan warna kuning memiliki nilai indikator terbesar apabila dibandingkan dengan variabel lainnya. Oleh karena itu, keseluruhan dari tiap indikator/item variabel dapat digunakan pada penelitian ini karena memiliki *discriminant validity* yang cukup dan memiliki angka besar dalam setiap kolom setiap perbandingannya. Metode lain yang dipakai untuk menguji *discriminant validity* adalah melalui AVE sebagaimana dijelaskan oleh Chin et. al. (1995). Tabel 4.5 mempresentasikan hasil uji *discriminant validity* yang menggunakan korelasi perbandingan antar akar AVE. Dapat dilihat pada Tabel 4.5 model telah memiliki akar AVE untuk tiap konstruk melebihi daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya. Sehingga model ini sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4. 4 *Cross Loading*

	X1	Z	Y2	Y1
X1.3	0,715	0,373	0,424	-0,261
X1.4	0,794	0,374	0,414	-0,238
X1.5	0,822	0,358	0,398	-0,168
X1.6	0,883	0,359	0,420	-0,219
X1.7	0,831	0,392	0,393	-0,225
X1.8	0,837	0,404	0,462	-0,232
Y1.1	-0,312	-0,556	-0,434	0,923
Y1.2	-0,217	-0,504	-0,384	0,927
Y1.3	-0,164	-0,282	-0,339	0,740
Y2.1	0,403	0,472	0,666	-0,269
Y2.13	0,324	0,413	0,641	-0,233
Y2.14	0,410	0,575	0,807	-0,311
Y2.15	0,312	0,478	0,703	-0,276
Y2.16	0,280	0,486	0,622	-0,358
Y2.2	0,406	0,555	0,750	-0,286

Y2.3	0,351	0,657	0,831	-0,426
Y2.4	0,366	0,587	0,787	-0,305
Y2.8	0,429	0,425	0,693	-0,365
Y2.9	0,455	0,653	0,737	-0,386
Z1.1	0,285	0,590	0,445	-0,263
Z1.2	0,317	0,840	0,523	-0,398
Z1.3	0,379	0,727	0,582	-0,403
Z1.4	0,398	0,836	0,598	-0,448
Z1.5	0,347	0,723	0,570	-0,485
Z1.6	0,353	0,773	0,600	-0,408

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 4. 5 *Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)*

	Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan	Pekerjaan Bermakna	Kerelaan Bekerja Lebih	Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan
Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan	0,815			
Pekerjaan Bermakna	0,464	0,753		
Kerelaan Bekerja Lebih	0,516	0,740	0,727	
Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan	-0,277	-0,541	-0,446	0,868

Sumber: Data Diolah (2020)

Composite Reliability:

Uji reliabilitas pada PLS digunakan dalam menilai kestabilan internal dari alat ukur dengan metode *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Persyaratan penting dari nilai *alpha* atau *composite reliability* harus melebihi 0,7, dengan batas toleransi yang masih dapat diterima adalah 0,6 (Hair *et al*, 2008). Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa seluruh dimensi variabel Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan, Kerelaan Bekerja Lebih, Pekerjaan Bermakna dan Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan, kesemuanya memiliki nilai *alpha* dan *composite reliability* melebihi 0,7. Sehingga, pengujian dapan menghasilkan

kesimpulan bahwa dimensi dan variabel dalam penelitian dinyatakan telah memenuhi *composite reliability*.

Table 4.6 Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan	0,898	0,922
Pekerjaan Bermakna	0,844	0,889
Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan	0,836	0,917
Kerelaan Bekerja Lebih	0,899	0,901

Sumber: Data Diolah, 2020

4.12. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Uji model pada *partial least square* (PLS) bergantung pada *structural construct* (indikator statistik generalisasi) keseluruhan dengan pendekatan R square [R^2] disebut *inner model*. Pengukuran tersebut melalui R^2 untuk menganalisa pengaruh variabel independent (penjelas) menuju variabel dependen (yang dijelaskan). Kemudian berikutnya adalah angka koefisien dari *path* atau *t-values* setiap *path* tersebut dilakukan pengujian signifikansinya diantara variabel (yang diteliti) dalam model struktural. Tahapan pengujian tersebut dilaksanakan untuk menghasilkan dan mengetahui apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak melalui tahapan proses *bootstrapping*. Metode *bootstrapping* dipilih dengan tujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan pada data penelitian. Penelitian ini berpandangan bahwa nilai signifikansi yang sesuai adalah 0,05 atau 5% dengan suatu hipotesis *one tailed* (satu sisi), sehingga menurut Hair, *et al* (2008) angka koefisien *path* yang digambarkan oleh angka *T-statistic* harus melebihi 1,64.

R-Square

Peninjauan kembali terhadap model persamaan PLS diawali dari meninjau *R-Square* dari tiap variabel endogen/independent/penjelas. Angka R^2 dijadikan suatu parameter untuk pengujian suatu pengaruh hubungan antar variabel independen ke variabel dependen. Dalam kaitannya terhadap model PLS, variabel kerelaan bekerja lebih, pekerjaan bermakna dan niat untuk meninggalkan perusahaan diharapkan mampu dijelaskan dan diterjemahkan oleh

perubahan variabel dari pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan. Koefisien dan nilai R^2 mencerminkan kemampuan model memprediksi berbagai variabel dan faktor dalam penelitian: dengan panduan praktis rentan nilai R square di antara 0 sampai 1, dimana semakin tinggi nilai menunjukkan kemampuan model dalam memprediksi menjadi semakin bagus (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Dapat dilihat pada Tabel 4.7 yang menunjukkan hasil perkiraan dari *R-Square* dengan memanfaatkan Smart PLS. Diketahui hasil nilai R-Square untuk Pekerjaan Bermakna sebesar 0,215 dan memiliki keterkaitan langsung (tanpa mediasi penjas) dengan Pendekatan Dua Arah Antara Pemimpin dan Bawahan. Koefisien tersebut menginformasikan bahwa variabel pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan memberikan pengaruh terhadap variabel Pekerjaan Bermakna sebesar 21,5%. Pada variabel Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan, nilai *R-square* sebesar 0,293 memiliki arti variabel pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan dan pekerjaan bermakna (bersifat satu kesatuan sebagai mediasi penjas) memberikan pengaruh terhadap variabel niat untuk meninggalkan perusahaan sebesar 29,3%. Sedangkan nilai *R-square* variabel Kerelaan Bekerja Lebih memiliki nilai R-square 0,658, menunjukkan bahwa variabel pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan dan pekerjaan bermakna (bersifat satu kesatuan sebagai mediasi penjas) memberikan pengaruh terhadap variabel kerelaan bekerja lebih sebesar 65,8%.

Table 4.7 Nilai R-Square

Variabel Endogen	Nilai R-Square
Pekerjaan Bermakna	0,215
Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan	0,293
Kerelaan Bekerja Lebih	0,658

Sumber: Data Diolah, 2020

Perhitungan pengaruh keseluruhan pada variabel pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap ketiga variabel (pekerjaan bermakna, niat untuk meninggalkan perusahaan dan kerelaan bekerja lebih dilaksanakan dengan perhitungan Q square (Q^2). Untuk menghitung nilai koefisien tersebut dipergunakan rumus $Q^2 = 1 - [(1 - R^2 \text{ dari setiap variabel})]$. Berdasarkan hasil yang telah disampaikan pada Tabel 4.7 di atas maka untuk menghitung nilai Q^2 menggunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - [(1 - 0,215) \times (1 - 0,293) \times (1 - 0,586)] = 0,770$$

Hasil dari perhitungan di atas menjelaskan bahwa Q^2 menunjukkan angka 0,77 yang memiliki artian bahwa model dalam data penelitian ini dapat menjelaskan atau mewakili sebesar 77% terkait keragaman penelitian, sedangkan model penelitian sisanya yaitu 23% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

4.2 Uji Hipotesis Model

4.2.1. Pengaruh Langsung

Tabel 4.8 Path Coefficient dan T-Statistic Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Pengaruh	T-Statistic	Ket.
H ₁	Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan → Pekerjaan Bermakna	0,464	5,517	Positif Signifikan
H ₂	Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan → Niat untuk Meninggalkan Perusahaan	-0,033	0,211	Negatif Tidak Signifikan
H ₃	Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan → Kerelaan Bekerja Lebih	0,220	2,102	Positif Signifikan
H ₄	Pekerjaan Bermakna → Niat untuk Meninggalkan Perusahaan	-0,525	5,126	Negatif Signifikan
H ₅	Pekerjaan Bermakna → Kerelaan Bekerja Lebih	0,639	9,379	Positif Signifikan

Sumber: Data Diolah (2020)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan untuk melihat koefisien pengaruh (*original sampel*) dan *t-statistic* yang dihasilkan dalam suatu *inner model* pada PLS. Hipotesis pengaruh langsung dapat diterima apabila koefisien pengaruh (*original sampel*) searah dengan hipotesis, serta *t-statistic* lebih besar dari 1,64 (*one tailed*) sebagaimana dijelaskan oleh (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Informasi pada Tabel 4.8 mempresentasikan dan menampilkan rangkuman pengujian hipotesis secara langsung tanpa efek mediasi. Pengujian ini menyimpulkan pengaruh LMX atau meaningful work terhadap variabel target sebagaimana tertulis dalam Tabel 4.8 di atas

Koefisien pengaruh pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap pekerjaan memiliki nilai sebesar 0,464 dan juga memiliki nilai *t-statistic* 5,517 > 1,64. Hasil

tersebut menjelaskan dan menyimpulkan bahwa adanya dampak positif yang signifikan antara pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap pekerjaan bermakna di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Interpretasi koefisien statistik tersebut adalah menggambarkan pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan yang tinggi, akan berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi nilai pekerjaan bermakna bagi karyawan Pabrik Tuban di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Koefisien angka tersebut juga menyimpulkan penerimaan hasil hipotesis pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh positif terhadap pekerjaan bermakna. Sehingga, pengembangan **hipotesis penelitian pertama (H₁) dapat diterima.**

Koefisien pengaruh pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan sebesar -0,033 dengan *t-statistic* $0,211 < 1,64$. Koefisien ini menggambarkan dampak negatif dan tidak menunjukkan signifikansinya antara pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan pada Pabrik Tuban di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Meskipun tidak dipertimbangkan, pemaknaan koefien tersebut adalah pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan yang baik, tidak menurunkan secara signifikan niat untuk meninggalkan perusahaan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berdasarkan koefien *t-statistic*, hasil dari dugaan atas pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh negatif terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan harus disimpulkan untuk dilakukan penolakan. Sehingga, **hipotesis penelitian kedua (H₂) tidak dapat diterima (ditolak).** Penelitian tidak dapat mengambil kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis dari pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan.

Dampak pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap kerelaan bekerja lebih sebesar 0,220 dengan nilai *t-statistic* sebesar $2,102 > 1,64$. Koefisien tersebut menggambarkan dampak positif yang signifikan antara pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap kerelaan bekerja lebih pada Pabrik Tuban di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pemaknaan hasil koefisien dan signifikansi adalah semakin tinggi pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan maka akan meningkatkan kerelaan bekerja lebih di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa pendugaan pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh positif terhadap kerelaan bekerja lebih dapat diterima. Sehingga **hipotesis penelitian ketiga (H₃) dapat diterima.**

Sedangkan dampak dari pekerjaan bermakna terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan sebesar -0,525 dengan *t-statistic* sebesar $5,126 > 1,64$. Koefisien ini

menggambarkan bahwa ada dampak negatif yang signifikan antara pekerjaan bermakna terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan pada Pabrik Tuban di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Interpretasi angka statistik tersebut artinya nilai pekerjaan bermakna yang semakin tinggi, mampu berkontribusi menurunkan secara signifikan niat untuk meninggalkan perusahaan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut, penarikan kesimpulannya adalah pekerjaan bermakna berpengaruh negatif terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan. Sehingga, **hipotesis penelitian keempat (H₄) dapat diterima.**

Koefisien pengaruh pekerjaan bermakna terhadap kerelaan bekerja lebih sebesar 0,639 dengan *t-statistic* 9,379 > 1,64. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya dampak positif yang signifikan antara pekerjaan bermakna terhadap kerelaan bekerja lebih pada Pabrik Tuban di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penerjemahan nilai koefisien tersebut adalah pekerjaan bermakna yang semakin tinggi, secara dramatis meningkatkan secara signifikan kerelaan bekerja lebih di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berdasarkan hasil ini, hipotesis tentang pekerjaan bermakna berpengaruh negatif terhadap kerelaan bekerja lebih dapat disimpulkan diterima. Sehingga, **hipotesis penelitian kelima (H₅) dapat diterima.**

4.2.2 Pengujian Efek Mediasi

Pada pengujian efek mediasi (transfer pengaruh pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan melalui pekerjaan bermakna), luaran parameter uji signifikansi digambarkan dalam tabel *Total Effect*. Kerangka tabel tersebut dipergunakan untuk mengidentifikasi besaran dan dampak efek total prediksi (*direct* dan *indirect effect*). Pada penelitian ini, hasil uji efek mediasi menggunakan metode PLS berdasarkan pada angka *t-statistic* yang harus memiliki nilai lebih besar dari 1,96. Berikut hasil estimasi uji efek mediasi:

Tabel 4. 9 Hasil Pengaruh Mediasi

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan -> Pekerjaan Bermakna -> Niat Untuk Meninggalkan Perusahaan	-0,244	-0,267	0,075	3,251	0,001

Pendekatan Dua Arah antara Pemimpin dan Bawahan -> Pekerjaan Bermakna -> Kerelaan Bekerja Lebih	0,296	0,321	0,069	4,263	0,000
---	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data Diolah, 2020

Tabel 4.9 adalah merupakan rangkuman hasil pengujian mediasi pekerjaan bermakna. Diketahui koefisien dampak pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan melalui pekerjaan bermakna yakni senilai -0,244 dengan *t-statistic* sebesar $3,251 > 1,96$ (**signifikan**). Pada uji dampak langsung terkait pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan diketahui memiliki *t-statistic* sebesar 0,211 (**tidak signifikan**). Penghitungan hasil koefisien ini menyimpulkan bahwa pekerjaan bermakna memediasi secara penuh pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berdasarkan hasil tersebut, kemudian proses pengujian dapat menyimpulkan bahwa **hipotesis penelitian keenam (H₆) dapat diterima**.

Koefisien dampak pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap kerelaan bekerja lebih melalui pekerjaan bermakna sebesar 0,296 dengan *t-statistic* yang menunjukkan angka $4,263 > 1,96$ (**signifikan**). Pada uji pengaruh langsung atas pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap kerelaan bekerja lebih memiliki *t-statistic* sebesar 2,102 (**signifikan**). Dengan hadirnya hubungan yang signifikan pada pekerjaan bermakna dan kerelaan bekerja lebih, pemaknaan transfer/pengaruh hubungan mediasi menjadi terbelokan/terganggu. pekerjaan bermakna dapat mempengaruhi kerelaan bekerja lebih dengan atau tanpa pengaruh pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan. Perhitungan hasil koefisien dan pengujian statistik pada akhirnya menyimpulkan bahwa pekerjaan bermakna tidak memediasi secara penuh pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap kerelaan bekerja lebih di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa **hipotesis penelitian ketujuh (H₇) tidak dapat diterima**.

SIMPULAN & SARAN

Dari keseluruhan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menyatakan pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh positif terhadap pekerjaan bermakna. Hasil analisis menguatkan dan membuktikan hipotesis tersebut bahwa pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pekerjaan bermakna di lingkungan Pabrik Tuban pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
2. Hipotesis kedua menyatakan pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil analisis membuktikan terhadap pengajuan hipotesis tersebut bahwa pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan di lingkungan Pabrik Tuban pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Kesimpulan secara lebih spesifik bermakna bahwa pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan tidak mampu meningkatkan keinginan karyawan PT Semen Indonesia pada Pabrik Tuban untuk pergi meninggalkan perusahaan.
3. Hipotesis ketiga menyatakan pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh positif terhadap kerelaan bekerja lebih. Hasil analisis terbukti secara statistik dengan metode PLS bahwa pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerelaan bekerja lebih pada Pabrik Tuban di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
4. Hipotesis keempat menyatakan pekerjaan bermakna berpengaruh negatif terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan. Hasil analisis terbukti bahwa pekerjaan bermakna berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
5. Hipotesis kelima menyatakan pekerjaan bermakna berpengaruh positif terhadap kerelaan bekerja lebih. Hasil analisis terbukti dan menjelaskan bahwa pekerjaan bermakna berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerelaan bekerja lebih pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
6. Hipotesis keenam menyatakan pekerjaan bermakna memediasi hubungan antara pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan. Hasil analisis telah membuktikan secara signifikan bahwa pekerjaan bermakna memediasi secara penuh hubungan antara pendekatan dua arah antara

pemimpin dan bawahan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan pada karyawan di lingkungan Pabrik Tuban di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

7. Hipotesis ketujuh menyatakan pekerjaan bermakna memediasi hubungan antara pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap kerelaan bekerja lebih. Hasil analisis terbukti bahwa pekerjaan bermakna memediasi secara parsial/tidak sepenuhnya hubungan antara pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap kerelaan bekerja lebih di lingkungan karyawan Pabrik Tuban pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dengan atau tanpa variabel pekerjaan bermakna, pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan dapat mempengaruhi kerelaan bekerja lebih bagi para karyawan. Sehingga, peningkatan peranan pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan dapat meningkatkan semangat loyalitas dan dedikasi kerja melalui kerelaan bekerja lebih.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk., rekomendasi terpenting bagi perusahaan menunjukkan bahwa pekerjaan bermakna dapat memediasi pengaruh pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan. Pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan di lingkungan kerja akan berdampak pada peningkatan semangat loyalitas karyawan melalui implementasi nilai kerelaan bekerja lebih. Dampak pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan juga berpengaruh terhadap karyawan dalam memahami dan berkontribusi ke dalam pekerjaan melalui nilai pekerjaan bermakna. Pengaruh pendekatan dua arah antara pemimpin dan bawahan bagi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan tidak bisa dilakukan secara langsung, tetapi harus melalui pekerjaan bermakna baru berpengaruh pada penurunan niat untuk meninggalkan perusahaan di lingkungan Pabrik Tuban PT. Semen Indonesia. Untuk menurunkan tingkat niat untuk meninggalkan perusahaan (pengunduran diri karyawan) secara langsung maka peningkatan nilai dan penerjemahan semangat pekerjaan bermakna (kerja adalah ibadah dan pengabdian) perlu dikasikan secara berkelanjutan. Penerjemahan makna pekerjaan bermakna kepada karyawan adalah dengan menanamkan berbagai nilai positif pada perusahaan, contohnya pelaksanaan berbagai kegiatan pelatihan yang bernilai positif dalam mendukung tugas dan peningkatan

kinerja karyawan. Pada akhirnya, karyawan akan merasa bahwa bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri, tetapi juga berkontribusi dan berdampak positif untuk orang di sekitarnya. Inisiatif program lain yang perlu dilakukan di lingkungan PT Semen Indonesia adalah menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga karyawan akan selalu bersemangat untuk selalu bekerja kembali dengan penuh kesadaran.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Pengembangan penelitian selanjutnya hendaknya berfokus untuk menggunakan *sampel* penelitian yang lebih banyak dan luas (beberapa lokasi perusahaan), sehingga hasil penelitian menjadi lebih tajam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah Willy dan Hartono Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. C.V Andi Offset. Yogyakarta
- Ashmos, D. P. dan Duchon, D. (2000). "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure". *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-145.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., dan Lefy Mangin, J. P. (2015). "The effects of authentic leadership on turnover intention". *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (8), 955-971
- Chin W Wynne, dan Todd Peter. 1995. On The use Usefulness, Ease of Use of Structural Equation Modeling in MIS Research: A Note of Caution. *Management Information System Quarterly*, 21(3)
- Cho, J. dan Dansereau, F. (2010). "Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions and *Organizational Citizenship Behaviors*". *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Dansereau, F., Graen, G., dan Haga, W. J., (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process". *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Erdogan, Berrin, and Talya N. Bauen. (2015) " Leader-Member Exchange Theory". *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* 13 (Lmx): 641-47. Doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2.
- Graen, G. B., Uhl dan Bien, M., (1995)." Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective". *The leadership quarterly*, Vol. 6, No. 2, Hal. 219-247.
- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2008). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Harnoto, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2nd, PT Prehallindo, Jakarta
- Harpert, V. L. (2013). *Job Satisfaction, Perceived Availability of Job Alternatives and Turnover Intention : the case of alumina industry in Suriname*. Maastiricht School of Management
- Harvey, J., Mark C. Bolino, Thomas K. Kelemen, (2018), "Organizational Citizenship Behavior in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium?" In *Research in Personnel and Human Resources Management*. Published online: 09 Jul 2018; 51-110. Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Ilham, M., Herawati, J. (2017). "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Yogyakarta". *Jurnal Manajemen Dewantara*, Vol. 1 No.2., Hal 44-55.
- Jaron Harvey, Mark C. Bolino, Thomas K. Kelemen, (2018), "*Organizational Citizenship Behavior* in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium?" In *Research in Personnel and Human Resources Management*. Published online: 09 Jul 2018; 51-110. Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., dan Raja, U. (2015). "Organizational justice ad job outomes: Moderating role of Islamic Work Ethic". *Journal of Business Ethic*, Vol. 126 No.2, Hal 235-246.
- Ksama, I., dan Wibawa, I. (2016). "Pengaruh Leader-Member Exchange, Role Stress dan Preceived Organizational Suport Terhadap Turnover Intention". *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol.5, No. 5, Hal 6172-6200
- Liden, R. C. dan Maslyn. J. M. (1998). "Multidimensionality of LMX: An Empirical Assessment Through Scale Development". *Journal of Management*. Vol. 24. No. 1, Hal 43-72.
- Liden, R. C., dan Graen, G., (1980). "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership". *Academy of Management journal*, Vol. 23, No.3, Hal. 451-465.
- Lips-Wiersma, M. dan Morris, L. (2009). "Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'". *Journal of Business Ethics*, Vol. 88 No. 3, Hal. 491-511.
- Manurung, M. T dan Rahmawati, I. (2013). "Analisis Pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan: studi pada STIKES Widya Husada Semarang. Diponegoro". *Journal of Management*. Vol.1, No. 2, Hal 145-157
- May, D.R., Gilson, R.L dan Harter, L.M. (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77, Hal 11-37
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. dan Ferguson, J. (2003). "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment". *Journal of organizational change management*, Vol. 16 No. 4, Hal. 426-447.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction dan employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62 No. 2, Hal. 237-240.

- Nugroho, I. R. (2018), Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi oleh Organizational Commitment dan Job Satisfaction pada PT Jasa Teknologi Informasi IBM Jakarta, Skripsi Sarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Novitri, A. (2016), Pengaruh Workplace Spirituality dan LMX Terhadap OCB Dokter dan Perawat, Skripsi Sarjana, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Ozidevecioglu, M., Demirts, O., dan Kurt, T. (2015). "The Effect of Leader-Member Exchange on Turnover Intention and *Organizational Citizenship Behavior*: The Mediating Role of Meaningful Work". *Management and Inovation for Competitive Advantage*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. dan Bachrach, D. G (2000). "*Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*". *Journal of Management*, Vol. 26, Hal. 513-563.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Tett, R. P. dan Mayer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta- analytic". *Personnel Psychology*, Vol. 46, Hal 259-293
- Vandenberg, R. J. dan Nelson, J. B. (1999). *Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior*. *Human Relations*, Vol. 52, No. 10, Hal. 1313 1336.
- Widodo, R. (2010). Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi pada PT PLN Persero APJ Yogyakarta). *Thesis* (Tidak Diterbitkan). Semarang : Universitas Diponegoro.
- Yusuf. A. M. (2014). "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*". prenadamedia group. Jakarta