

Pengaruh situational leadership, core competency, employee engagement terhadap motivasi berprestasi dan kinerja karyawan

Chandra Bagus Agung Pratama¹, Tetra Hidayati², Saida Zainurossalamia³

Program Magister Manajemen, Universitas Mulawarman. Jalan Tanah Grogot No. 1, Samarinda, Kalimantan Timur 75119, Indonesia.

¹Email: cbagus99@gmail.com

²Email: tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id

³Email: saida.zainurossalamia@feb.unmul.ac.id

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh *Situational Leadership*, *Core Competency* dan *Employee Engagement* terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja pada 202 Karyawan PT. Trakindo Utama di Balikpapan. Pengaruh setiap variabel pada penelitian ini digambarkan melalui *Results for Inner Weights*. Metode analisa data yang digunakan adalah *structural equation modeling* (SEM) dengan pendekatan *partial least square* (PLS). *Software* komputer yang digunakan adalah SmartPLS versi 3.2.7. Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel *situational leadership* tidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dan kinerja. Sedangkan *Core competency* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dan kinerja. *Employee Engagement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dan kinerja. Motivasi berprestasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan pada penelitian ini telah memberikan informasi kepada kita bahwa *Situational Leadership* tidak selalu memberikan pengaruh positif terhadap motivasi berprestasi dan kinerja karena adanya perbedaan generasi dan juga sistem di dalam perusahaan ini telah menentukan target dari setiap karyawan.

Kata Kunci: situational leadership; core competency; employee engagement; motivasi berprestasi dan kinerja

The Influence of Situational Leadership, Core Competency, Employee Engagement to The Motivation of Achievement and Employee Performance

Abstract

This Thesis was created to analyze the influence of Situational Leadership, Core Competency and Employee Engagement to the motivation of Achievement and work performance on 202 employees of PT. Trakindo Utama in Balikpapan. The influence of each variabel in this research was described into results for Inner Weights. Data analysis method using structural equation modeling (SEM) which use the partial least square (PLS) theory. Computer software to run this program used SmartPLS version 3.2.7. The result of this analysis shown that variable of situational leadership didn't affecting to the motivation of achievement and the work performance. The core competency has positive impact and significant to the motivation of achievement and the work performance. Employee Engagement has positive impact and significant to the motivation of achievement and the work performance. The motivation of achievement has positive impact and significant to the work performance. The summary of this research is giving us the information that situational leadership is not always has positive impact to the motivation of achievement and the work performance due to the different generation of leader and the subordinates and also the good system in this company was set the goal to the each employees.

Keywords: situational leadership; core competency; employee engagement; motivation of achievement dan employee performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Situational leadership adalah gaya kepemimpinan situasional yang berkaitan dengan proses membujuk individu atau grup untuk mencapai tujuan (Jui-Chen, 2004). Kompetensi yang dimiliki karyawan akan mendorong karyawan yang untuk selalu berpikir dan terangsang untuk selalu berkerja dengan baik dengan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi dasar yang harus dimiliki semua jabatan di perusahaan adalah komitmen terhadap diri sendiri, pelanggan dan perusahaan. (Spencer, 1993). Employee Engagement merupakan variabel yang turut serta mendorong karyawan untuk bisa berprestasi dan meningkatkan kinerjanya. Keterikatan karyawan adalah suatu komitmen Bersama antara perusahaan dengan karyawannya. Dengan kata lain karyawan yang mempunyai keterikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya, dan oleh karena itu karyawan tersebut akan dengan sukarela terus berkontribusi secara optimal demi kemajuan organisasinya. (Mello, 2014). Motivasi berprestasi saat ini menjadi trend dalam dunia kerja digital, karena motivasi berkuasa tidak lagi mendominasi kebutuhan manusia sebab semakin banyak populasi dan semakin tingginya pendidikan membuat orang berfikir bahwa cara terbaik untuk dapat meningkatkan taraf hidup adalah dengan berprestasi. Ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan (Gibson, 2002: 202).

Hubungan kausalitas antara kepemimpinan terhadap kinerja dijelaskan oleh Huselid & Becker (1995) dalam jurnal Robina Yasmin (2008) menyimpulkan bahwa 222 perusahaan yang di telah survei yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif (salah satu indikator *situational leadership*) telah meningkatkan secara signifikan kinerja, mengurangi keluar masuknya karyawan, menambah produktifitas dan meningkatkan kesehatan keuangan.

Definisi Operasional

Definisi operasional menjelaskan lebih detail mengenai variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Sebelum ke penjelasan lebih dalam, perlu diketahui ringkasan latar belakang. Variabel Exogen merupakan variabel bebas dan digunakan sebagai variabel yang berpegaruh terhadap variabel motivasi berprestasi dan kinerja yang terdiri dari:

Situational Leadership (X_1)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Indikator *situational leadership* adalah sebagai berikut:

Menjelaskan/ Telling, yaitu pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa dan bagaimana melakukan tugas-tugasnya.

Menjual/ Selling, yaitu pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya, tetapi juga masih memberikan dukungan.

Berpartisipasi/ Participating, yaitu pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.

Mendelegasikan/ Delegating, yaitu pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

Core Competency (X_2)

Kemampuan inti dari individual untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan untuk karyawan tersebut. Indikator dari core competency menurut Spencer & Spencer yang digunakan oleh objek penelitian adalah:

Committed to learning, adalah orientasi untuk meraih peluang belajar dengan cara aktif mencari feedback tentang tampilan kerja secara terbuka dan merencanakan pengembangan pribadi diluar training formal agar memiliki kemampuan yang lebih baik.

Committed to customer, adalah upaya untuk mengambil tindakan sesuai kapasitas saya untuk menindak lanjuti keluhan pelanggan dan meminta atau mendengarkan umpan balik untuk melakukan klarifikasi aktif terhadap kebutuhan pelanggan.

Driving for best result, adalah orientasi sikap kerja yang memfokuskan pada keterlibatan pengambilan keputusan penanganan pekerjaan/ proyek dan memeriksa ulang setiap tugas untuk memastikan ketepatannya dengan target yang ditentukan.

Strive for quality, adalah upaya memberikan prioritas utama pada kualitas jasa menurut standar tertinggi dari kebutuhan/ keinginan pelanggan, melakukan improvement secara berkesinambungan pada proses kerja untuk mencapai standar kualitas yang melampaui harapan pelanggan. Sub indikatornya adalah fokus terhadap detil pekerjaan, pemeriksaan pekerjaan dan pemahaman peningkatan kualitas berkelanjutan.

Committed to the organizational ethics, adalah kemampuan menunjukkan perilaku yang selaras dengan etika perusahaan dan bisnis, mengutamakan kepentingan perusahaan sebagai sasaran yang lebih besar daripada tujuan unit. Sub indikatornya adalah menjalankan core value dan menunjukkan semangat kerja yang tinggi dalam menjunjung peraturan perusahaan walaupun dalam situasi kerja yang sulit.

Employee Engagement (X_3)

Wujud kelanjutan dari komitmen karyawan, kinerja, dan keinginan untuk tinggal dalam sebuah organisasi. Indikator dari *employee engagement* menurut Aon Hewit adalah:

Stay, artinya mereka memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi dan mereka akan tinggal didalamnya.

Say, artinya para karyawan akan menyarankan kepada orang lain tentang perusahaan tempatnya bekerja kepada teman-teman dan pelanggan.

Strive, artinya para karyawan akan memberikan usaha yang lebih dan mau bekerja lebih dari tanggung jawabnya yang dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan bisnis.

Variabel Endogen merupakan variabel yang terikat dengan variabel Exogen yang dipengaruhi oleh variabel *Situational Leadership*, *Core Competency* dan *Employee Engagement*. Variabel tetap dalam penelitian ini terdiri dari:

Motivasi Berprestasi (Y_1)

Kebutuhan yang didapatkan dari kebudayaan suatu masyarakat, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan. Indikator motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

Inovatif, adalah mengidentifikasi perbaikan yang perlu dilakukan ditempat kerja dan menemukan cara baru penyederhanaan pekerjaan.

Kreatifitas, adalah upaya untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Menyukai tantangan, adalah bersedia melakukan pekerjaan yang belum pernah dilakukan dan berusaha agar prestasinya lebih baik dibandingkan orang lain.

Kinerja (Y_2)

Kinerja adalah kemampuan individu atau perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikatornya adalah:

On time, yaitu selalu hadir tepat waktu ditempat kerja dan pada setiap pertemuan.

Good Quality, yaitu selalu bekerja berdasarkan standar kualitas yang telah ditetapkan organisasi dan tidak pernah melakukan pengulangan kerja (*rework*).

Mandiri, yaitu mampu bekerja sendiri tanpa harus selalu diawasi dan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa bergantung kepada orang lain.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur biasanya dengan instrumen-instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Laporan akhir untuk penelitian ini pada umumnya memiliki struktur yang ketat dan konsisten mulai dari pendahuluan, tinjauan pustaka, landasan teori, metode penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan. (Creswell, 2012: 93).

Waktu dan Tempat Penelitian

Pada penelitian ini penulis menguji ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi berprestasi dan kinerja, pengaruh *Core Competensi* terhadap motivasi berprestasi dan kinerja, pengaruh *Employee Engagement* terhadap motivasi berprestasi dan Kinerja, serta pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja di PT. Trakindo Utama, cabang Balikpapan dan *Customer Support Division* di Kalimantan *Operations* yang masih aktif bekerja hingga tahun 2018. Waktu pelaksanaan penelitian ini mulai dipersiapkan tanggal 1 Oktober 2017 dan selesai pada akhir bulan Mei 2018. Hasil pengujian akhir dilakukan pada 9 Agustus 2018.

Populasi dan Sampel

Jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner. Alat analisis SEM dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Analisis ini membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter yang akan dianalisis. Penelitian dengan 20 parameter membutuhkan sampel sebanyak 20×5 atau 100 sampel. Metode penentuan sampel berdasarkan pendekatan statistik (*traditional statistic model*) yang didasarkan pada rumus statistik tertentu, pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2014: 174) adalah sebagai berikut

$$n = \frac{N}{1 + N(\alpha)^2}$$

dimana:

n = Jumlah sampel

N = Ukuran populasi

e = Presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan misalnya 5%.

Populasi di objek penelitian berdasarkan sebesar 402 orang.

α = Margin of error = 5% maka besarnya sampel adalah

$$n = \frac{402}{1 + 402(5\%)^2} = 200 \text{ Orang}$$

Jumlah minimum sample untuk setiap departemen dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Minimum Sampel tiap departemen} &= \frac{n}{\text{Populasi}} \times 100 \% \\ &= \frac{200}{402} \times 100 \% = 50 \% \end{aligned}$$

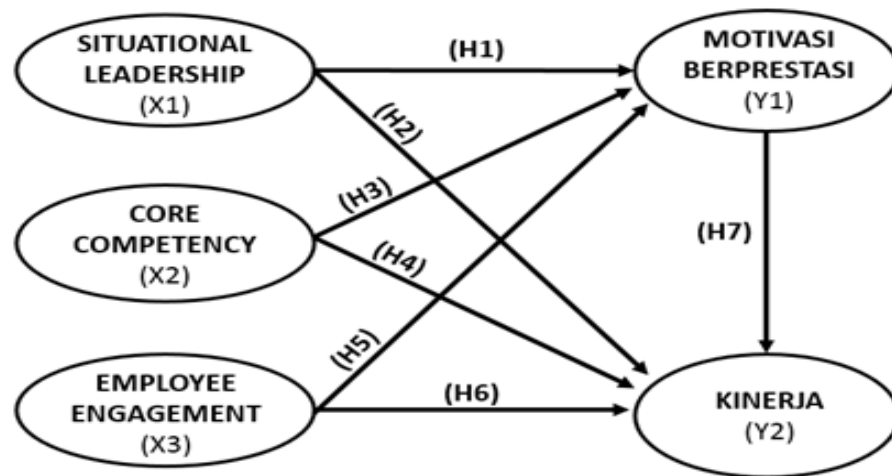
Jadi untuk memenuhi syarat pembagian sampel yang merata, maka disetiap departemen harus diupayakan minimal 50 % dari jumlah populasi.

Model Analisis

Model analisis data digunakan untuk menguji hubungan terstruktur antara variabel-variabel penelitian. Sesuai rumusan masalah dan kerangka konseptual yang diajukan. Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan model pendekatan *Partial Leeast Square* (PLS) *Software* komputer yang digunakan adalah *SmartPLS* versi 3.2.7, yang dikembangkan oleh *institute of SmartPLS GmbH P.O. Box 1123 2574 Boenningstedt, Jerman*. Alasan menggunakan model analisa ini yaitu:

- Model analisis berjenjang dan model persamaan struktural memenuhi model rekursif.
- Variabel analisis berjenjang didalam model merupakan variabel laten.
- Indikator yang digunakan dapat bersifat refleksif atau formatif.
- Sampel yang digunakan adalah sampel kecil yaitu 200 orang.

Model struktural yang dianalisa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Inner Model pada Analisis PLS

Sumber: Data diolah penulis, 2018.

Kecendrungan dan variasi jawaban responden terhadap variabel variabel penelitian dapat ditentukan berdasarkan distribusi frekuensi, dimana terlebih dahulu dapat ditentukan nilai interval untuk menentukan katagori jawaban dengan formulasi sebagai berikut:

$$Interval = \frac{Nilai\ tertinggi - Nilai\ Terendah}{Jumlah\ kelas}$$

dimana:

Nilai tertinggi = 10
 Nilai terendah = 1
 Jumlah kelas = 3

maka didapatkan perhitungan nilai interval adalah sebagai berikut:

$$Interval = \frac{10 - 1}{3} = \frac{9}{3} = 3$$

dengan demikian berarti klasifikasi penilaiannya adalah:

1,0 – 4,0 = Tidak Baik
 4,1 – 7,0 = Cukup
 7,1 – 10 = Baik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala atau kejadian yang diukur. Pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.17 berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas

X1. Situational Leadership				
Indikator	No.	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1. Telling type	1	0,336	0,3	Valid
X1.2. Selling type	2	0,374	0,3	Valid
X1.3. Participating type	3	0,466	0,3	Valid
X1.4. Delegating type	4	0,333	0,3	Valid
X2. Core Competency				
Indikator	No.	r hitung	r tabel	Keterangan

X2.1. Committed to learning	1	0,837	0,3	Valid
	2	0,601	0,3	Valid
X2.2. Committed to customer	3	0,494	0,3	Valid
	4	0,542	0,3	Valid
X2.3. Driving for the best result	5	0,372	0,3	Valid
	6	0,556	0,3	Valid
X2.4. Strive for quality	7	0,501	0,3	Valid
	8	0,837	0,3	Valid
X2.3. Committed to the Organizational Ethics	9	0,837	0,3	Valid
	10	0,397	0,3	Valid

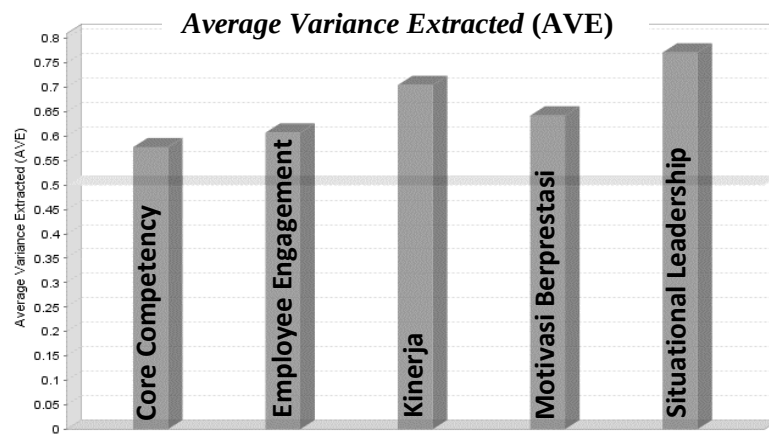
Sumber: Output IBM SPSS Statistic yang diolah (2018)

Tabel 2. (Lanjutan)
Hasil Pengujian Validitas

X3. Employee Engagement				
Indikator	No.	r hitung	r tabel	Keterangan
X3.1. Stay	1	0,837	0,3	Valid
	2	0,750	0,3	Valid
X3.2. Say	3	0,465	0,3	Valid
	4	0,402	0,3	Valid
X3.3. Strive	5	0,516	0,3	Valid
	6	0,837	0,3	Valid
Y1. Motivasi Berprestasi				
Indikator	No.	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1.1. Inovatif	1	0,837	0,3	Valid
	2	0,837	0,3	Valid
Y1.2. Kreatif	3	0,393	0,3	Valid
	4	0,612	0,3	Valid
Y1.3. Menyukai Tantangan	5	0,592	0,3	Valid
	6	0,636	0,3	Valid
Y2. Kinerja				
Indikator	No.	r hitung	r tabel	Keterangan
Y2.1. On time	1	0,738	0,3	Valid
	2	0,511	0,3	Valid
Y2.2. Good Quality	3	0,705	0,3	Valid
	4	0,604	0,3	Valid
Y2.3. Mandiri	5	0,593	0,3	Valid
	6	1	0,3	Valid

Sumber: Output IBM SPSS Statistic yang diolah (2018)

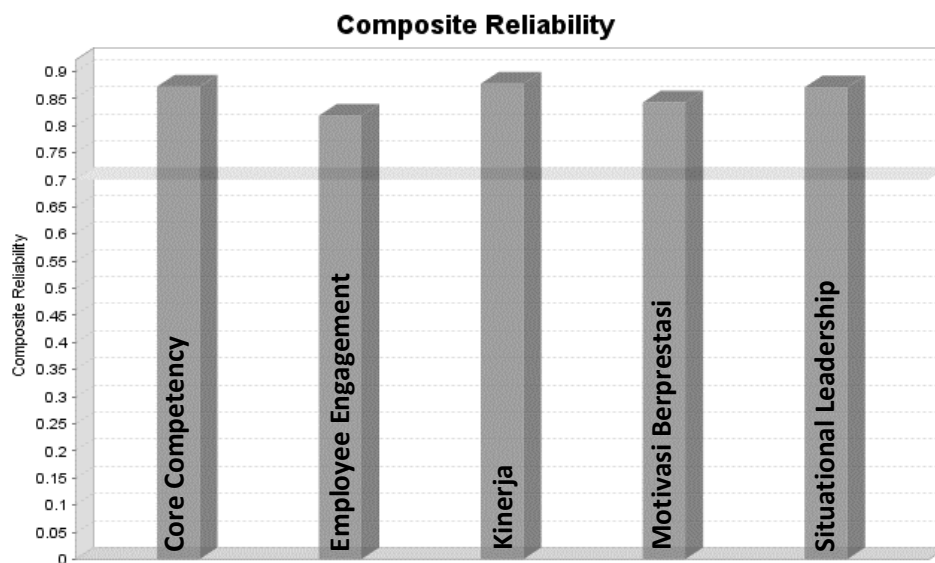
Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lain dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50 (Fomnel dan Larcker 1981).



Gambar 2. AVE dari 202 Responden

Sumber: SmartPLS V. 3.2.7 (2018)

Hasil Composite Reliability yang didapatkan dari software SmartPLS v. 3.2.7 adalah Hasil rata-rata dari Composite Reliability adalah diatas 0,7 yang digambarkan pada grafik berikut:

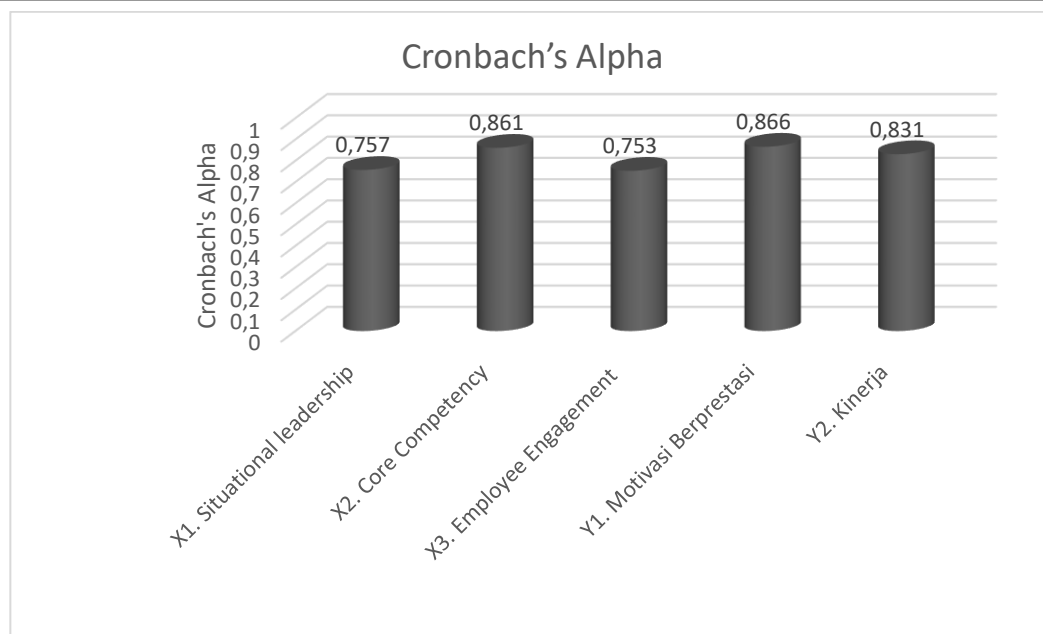


Gambar 3. Composite Reliability dari 202 Responden

Sumber: SmartPLS V. 3.2.7 (2018)

Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat ukur untuk dapat digunakan dalam penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Cronbach's Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel diringkas pada tabel 5.19.

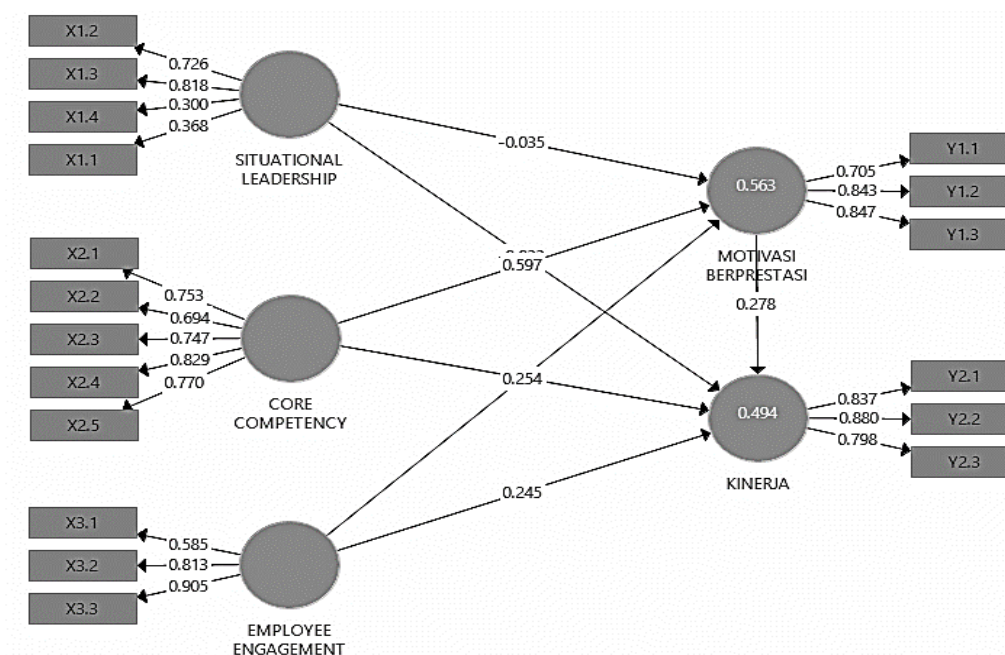


Gambar 4. Grafik hasil Cronbach's Alpha
Sumber: Output SmartPLS v. 3.2.7 (2018)

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Cronbach's Alpha $> 0,60$ sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur dari masing-masing variable dalam kuesioner adalah reliabel, dan untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak untuk digunakan sebagai alat ukur.

Model Penelitian menggunakan Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian ini data yang di peroleh di analisis menggunakan alat analisis Partial Least Square (PLS) dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 5. Diagram Jalur dengan Outer Model

Sumber: Data diolah penulis, 2018

Berdasarkan gambar 5, penelitian loading factor 1 dengan nilai diatas 0,70 sangat di rekomendasikan, namun demikian loading factor 0,50-0,60 masih dapat di tolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan dan loading faktor dibawah 0,5 untuk mengetahui nilai layak atau tidak layak serta dalam gambar diatas juga diketahui indikator yang memberikan pengaruh dominan terhadap masing-masing variable eksogen dan endogen dalam penelitian dengan keterangan sebagai berikut:

Indikator dominan yang memberikan pengaruh terhadap *Situational Leadership* adalah indikator *Participating* ($X_{1.3}$) dengan nilai sebesar 0,818.

Indikator dominan yang memberikan pengaruh terhadap *Core Competency* adalah indikator *Strive for Quality* ($X_{2.4}$) dengan nilai sebesar 0,829.

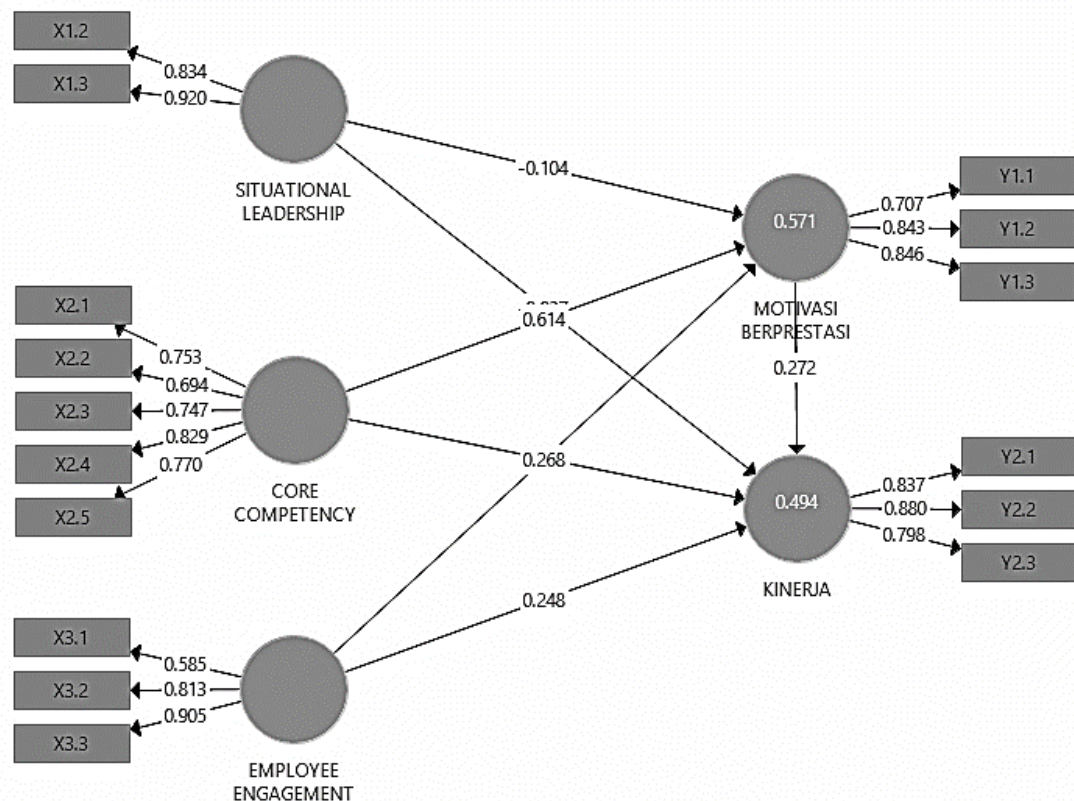
Indikator dominan yang memberikan pengaruh terhadap *Employee Engagement* adalah indikator *Strive* ($X_{3.3}$) dengan nilai sebesar 0,905.

Indikator dominan yang memberikan pengaruh terhadap Motivasi Berprestasi adalah indikator menyukai tantangan ($Y_{1.3}$) dengan nilai sebesar 0,847.

Indikator dominan yang memberikan pengaruh terhadap Kinerja adalah indikator *Good Quality* ($Y_{2.2}$) dengan nilai sebesar 0,880.

Pada model penelitian loading factor 1 juga masih diperoleh beberapa nilai dibawah 0,5 pada beberapa indikator sehingga dilakukan perhitungan ulang dengan cara menghilangkan loading faktor yang nilainya tidak ideal dieliminasi dari analisis.

Berdasarkan nilai loading faktor untuk masing-masing indikator dari beberapa variable sehingga diperoleh model penelitian yang baru dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 6. Model Penelitian loading faktor 2 setelah dievaluasi

Sumber: Output SmartPLS v. 3.2.7 (2018)

Berdasarkan gambar 6 nampak bahwa semua loading factor nilainya diatas 0,50 sehingga penelitian dapat dilanjutkan untuk menganalisis model pengukuran atau outer model dan model structural atau inner model.

Model Pengukuran atau Inner Model

Pemeriksaan Goodness of Fit Model dapat dilihat dari nilai R² (R-Square) dan tabel dibawah ini dapat menggambarkan nilai dari pada masing-masing variabel.

Tabel 3. *R-Square*

VARIABEL	R-Square
(Y1) Motivasi Berprestasi	0,571
(Y2) Kinerja	0,494

Sumber: Output SmartPLS v. 3.2.7 (2018)

Dari tabel 5.20 diatas dapat dijelaskan pemeriksaan model dapat dilihat dari nilai R² (R-Square). Artinya model dapat menjelaskan fenomena atau variasi variabel Motivasi Berprestasi dapat dijelaskan oleh variabel Situational Leadership, Core Competency dan Employee Engagement motivasi berprestasi sebesar 57,1% (0,571 x 100%) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar dari model penelitian sebesar 42,9% dari (100% - 57,1%). Fenomena atau variasi Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Situational Leadership, Core Competency dan Employee Engagement sebesar 49,4% (0,494 x 100%) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar dari model penelitian sebesar 50,6% dari (100% - 49,4%).

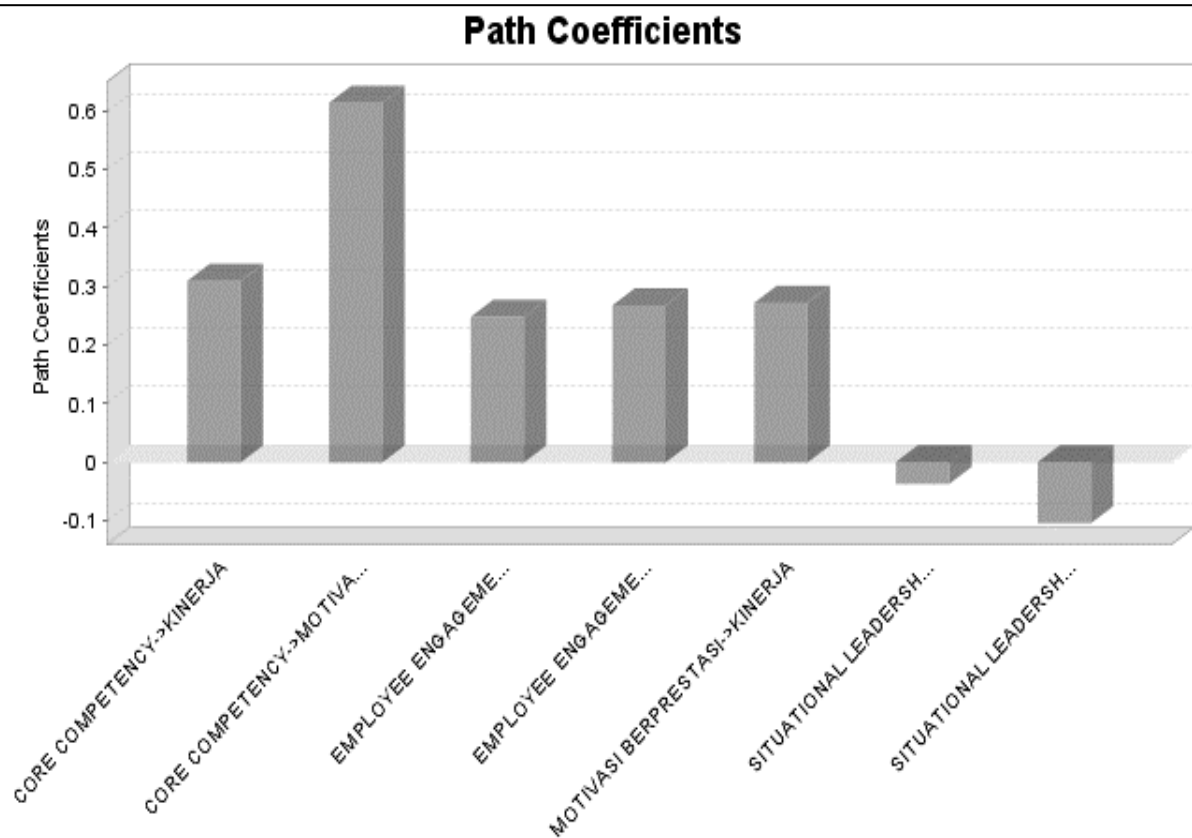
Analisis dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis gambar dapat disajikan tabel hasil analisis uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4. *Results for Inner Weights*

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Sub samples	Standard Deviation	T- Statistik	P- Value
<i>Situational Leadership</i> (X1) → Motivasi Berprestasi (Y1)	-0,076	-0,071	0,050	1.514	0,131
<i>Situational Leadership</i> (X1) → Kinerja (Y2)	-0,043	-0,035	0,053	0,816	0,415
<i>Core Competency</i> (X2) → Motivasi Berprestasi (Y1)	0,587	0,588	0,052	11.276	0,000
<i>Core Competency</i> (X2) → Kinerja (Y2)	0,304	0,307	0,087	3.487	0,001
<i>Employee Engagement</i> (X3) → Motivasi Berprestasi (Y1)	0,320	0,322	0,058	5.467	0,000
<i>Employee Engagement</i> (X3) → Kinerja (Y2)	0,229	0,231	0,076	2.999	0,003
Motivasi Berprestasi (Y1) → Kinerja (Y2)	0,312	0,304	0,104	3.004	0,003

Sumber: Output SmartPLS 3.2.7 (2018)



Gambar 6. Koefisien jalur hipotesis
Sumber: Output SmartPLS v. 3.2.7 (2018)

Hasil analisis berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan masing-masing pengaruh variabel *situational leadership* terhadap motivasi berprestasi, *situational leadership* terhadap kinerja, *core competency* terhadap motivasi berprestasi, *core competency* terhadap kinerja, *employee engagement* terhadap motivasi berprestasi, *employee engagement* terhadap kinerja, motivasi berprestasi terhadap kinerja yang secara terperinci dijelaskan sebagai berikut:

Untuk melihat pengaruh variabel *situational leadership* terhadap motivasi berprestasi dapat dilihat dari Original Sample Estimate. Hasil pengaruh X1-Y1 adalah negative sebesar -0,076 yang artinya *situational leadership* memberikan pengaruh negatif dan memiliki kontribusi yang sedikit terhadap motivasi berprestasi.

Untuk melihat pengaruh variabel *situational leadership* terhadap Kinerja dapat dilihat dari Original Sample Estimate. Hasil pengaruh X1-Y2 adalah negatif sebesar -0,043 yang artinya *Situational Leadership* memberikan pengaruh negatif dan tidak berkontribusi terhadap kinerja.

Untuk melihat pengaruh variabel *core competency* terhadap motivasi berprestasi dapat dilihat dari Original Sample Estimate. Hasil pengaruh X2-Y1 adalah positif sebesar 0,587 yang artinya *core competency* memberikan pengaruh positif dan berkontribusi terhadap motivasi berprestasi.

Untuk melihat pengaruh variabel *core competency* terhadap kinerja dapat dilihat dari Original Sample Estimate. Hasil pengaruh X2-Y2 adalah positif sebesar 0,304 yang artinya *core competency* memberikan pengaruh positif dan berkontribusi terhadap kinerja.

Untuk melihat pengaruh variabel *employee engagement* terhadap motivasi berprestasi dapat dilihat dari Original Sample Estimate. Hasil pengaruh X3-Y1 adalah positif sebesar 0,320 yang artinya *employee engagement* memberikan pengaruh positif dan berkontribusi terhadap motivasi berprestasi.

Untuk melihat pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja dapat dilihat dari Original Sample Estimate. Hasil pengaruh X3-Y2 adalah positif sebesar 0,229 yang artinya *employee engagement* memberikan pengaruh positif dan berkontribusi terhadap kinerja.

Untuk melihat pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja dapat dilihat dari Original Sample Estimate. Hasil pengaruh Y2-Y1 adalah positif sebesar 0,312 yang artinya motivasi berprestasi memberikan pengaruh positif dan berkontribusi terhadap kinerja.

Hasil pembuktian hipotesis masing-masing dapat dilihat dari hasil pengujian dalam tabel Results For Inner Weights diatas dari nilai apabila T-Statistic > 1.96 berarti variabel eksogen memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan apabila T-Statistic < 1.96 maka variabel eksogen memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap variabel endogen dengan penjelasan sebagai berikut:

Untuk membuktikan hipotesis pengaruh variabel *situational leadership* terhadap motivasi berprestasi dapat dilihat dari hasil T-Statistic sebesar 1,514 (< 1,96) dan P Value sebesar 0,131 > (0,05) yang artinya tidak signifikan.

Untuk membuktikan hipotesis pengaruh variabel *situational leadership* terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil T-Statistic sebesar 0,816 (<1,96) dan P Value tidak signifikan sebesar 0,415 (> 0,05) yang artinya tidak signifikan.

Untuk membuktikan hipotesis pengaruh variabel *core competency* terhadap motivasi berprestasi dapat dilihat dari hasil T-Statistic sebesar 11,276 (>1,96) dan P Value sebesar 0,000 (<0,05) yang artinya signifikan.

Untuk membuktikan hipotesis pengaruh variabel *core competency* terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil T-Statistic sebesar 3,487 (>1,96) dan P Value sebesar 0,001 (<0,05) yang artinya signifikan.

Untuk membuktikan hipotesis pengaruh variabel *employee engagement* terhadap motivasi berprestasi dapat dilihat dari hasil T-Statistic sebesar 5,467 (>1,96) dan P Value sebesar 0,000 (0,05) yang artinya adalah signifikan.

Untuk membuktikan hipotesis pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil T-Statistic sebesar 2,999 (>1,96) dan P Value sebesar 0,003 (<0,05) yang artinya signifikan.

Untuk membuktikan hipotesis pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil T-Statistic sebesar 3,004 (>1,96) dan P Value sebesar 0,003 (<0,05) yang artinya signifikan.

SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Situational Leadership berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila indikator *Situational Leadership* ditingkatkan, maka tidak terlalu mendorong peningkatan terhadap motivasi berprestasi oleh sebab itu jika ingin meningkatkan pengaruh *Situational Leadership* terhadap motivasi berprestasi maka yang harus dilakukan adalah: setiap pemimpin dalam tim kerja diharapkan dapat memotivasi anggotanya dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan karakter kerja bawahannya untuk dapat menghasilkan karya inovasi ditempat kerja.

Situational Leadership memberikan dorongan negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Ini mengindikasikan bahwa sistem manajemen yang sudah tertata di perusahaan ini membuat karyawan tetap dapat menjalankan tugasnya dengan mandiri dan tidak harus menggantungkan diri walaupun tidak ada atasan.

Core Competency berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Oleh sebab itu jika PT. Trakindo Utama di Balikpapan ingin meningkatkan pengaruh *Core Competency* terhadap motivasi berprestasi maka yang harus dilakukan adalah: pimpinan harus memberikan pelatihan atau pengarahan tentang komitmen terhadap mempertahankan kualitas, komitmen terhadap etika diperusahaan, komitmen untuk terus belajar, komitmen untuk berbuat yang terbaik, dan komitmen terhadap pelanggan yang merupakan isi dari kompetensi dasar (*Core Competency*).

Core Competency berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisa ini didapatkan dari hasil yang menunjukkan bahwa karyawan yang telah mendapatkan pelatihan atau pengarahan tentang kemampuan dasar terkait komitmen terhadap kualitas dan komitmen terhadap etika didalam organisasi (*core value/ nilai inti*) telah berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini lebih

didasari pada karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan selalu datang tepat waktu dan hampir hanya sedikit yang pernah melakukan *re-work*.

Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Oleh sebab itu jika PT. Trakindo Utama di Balikpapan ingin meningkatkan pengaruh *Employee Engagement* terhadap motivasi berprestasi maka yang harus dilakukan adalah: memberikan program-program yang dapat membuat karyawan merasa dihargai prestasinya oleh perusahaan dan memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga tidak ada keinginan meninggalkan perusahaan.

Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh sebab itu jika ingin meningkatkan pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja maka yang harus dilakukan adalah: secara berkelanjutan melakukan pengembangan dan perbaikan lingkungan kerja yang nyaman dan terkendali sehingga kinerja karyawan tetap terjaga bahkan meningkat.

Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu jika PT. Trakindo Utama di Balikpapan ingin meningkatkan pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja maka yang harus dilakukan adalah memberikan kesempatan pada beberapa karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang dengan memberikan dukungan dan kesempatan untuk mengembangkan inovasi dan membantu agar inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan dapat diimplementasikan atau direplikasi. Kesimpulan diatas adalah hasil analisa dengan capaian indikator-indikator yang nilainya tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J S (1965) Injustice in social exchange, in (ed) L Berkowitz, *Advances in Experimental Psychology*, New York, Academic Press
- Alderfer, C (1972) *Existence, Relatedness and Growth*, New York, The Free Press.
- Alfes, K, Truss, C, Soane, E C, Rees, C and Gatenby, M (2010) *Creating an Engaged Workforce*, London, CIPD.
- Bandura, A (1977) *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Boxall, P F (2007) The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 48–67
- Campbell et al., *Managerial Behavior*, pp. 340-56.
- Corporate Executive Board (2004) *Driving Performance and Retention through Employee Engagement*, www.corporateleadershipcouncil.com/images/CLC/PDF/CLC12KADBP.pdf
- Creswell, John C. *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 4th Edition. 2012. Pearson.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2012) *Employee Engagement Factsheet*, available at www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx [accessed October 2012]
- Coffman, C and Gonzalez-Molina, G (2002) *Follow This Path*, New York, Warner Business Books
- Crawford, E R, Rich, B L, Buckman, B and Bergeron, J (2013) The antecedents and drivers of employee engagement in (eds) C Truss, R Deldridge, K Afles, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, pp 57–81
- Deci, E L and Ryan, R M (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour, *Psychological Inquiry*, 11, pp 227–68.
- Deci, E L and Ryan, R M (1985) *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*, New York, Plenum.
- Delbridge, R and Keenoy, T (2010) Beyond managerialism. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp 799–817
- Fred E Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967)

- Guest, D E (2013) Employee engagement: fashionable fad or long-term fixture? in (eds) C Truss, R Delldridge, K Afles, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, pp 221–235
- Herzberg, F W, Mausner, B and Snyderman, B (1957) *The Motivation to Work*, New York, Wiley
- James T. Ryan, “Welch’s Builds Middle Management to Meet Today’s Competitive Challenges,” *Employment Relations Today*, Spring 1992, pp. 17-23.
- James L. Gibson, “Organisasi”, Binarupa Aksara Publisher. 2002.
- K Alfes, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, pp 99–115.
- Keegan, A and Francis, H (2010) Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp 873–98
- Michael Armstrong, 2014. 13th Edition. *Armstrong’s Handbook Of Human Resource Management Practice*. UK by Ashford Colour press Ltd.
- Macey, W H and Schneider, B (2008) The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp 3–30.
- Maslow, A (1954) *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row
- McClelland, D C (1961) *The Achieving Society*, New York, Van Nostrand.
- Stairs, M and Galpin, M (2010) Positive engagement: from employee engagement to workplace happiness, in (eds) P A Linley, S Harrington and N Garcea, *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, New York, Oxford University Press.
- Thorndike, E L (1911) *Animal Intelligence*, New York, Macmillan.
- Taylor, F W (1911) *Principles of Scientific Management*, New York, Harper (republished Norton, 1967).
- Vance, R J (2006) *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, Alexandria, VA, SHRM Foundation
- Vroom, V (1964) *Work and Motivation*, New York, Wiley.