

PENGARUH *GOOD GOVERNANCE* DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMODERASI *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* (STUDI KASUS PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO))

Asih Aryanto¹, Endang Etty Merawati², Edy Supriyadi³

Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³

Email : asiharyanto@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of good governance, transformation leadership on employee performance and employee voice behaviour as a mediator variable. The population of this research is 186 people involved in the headquarter and big five Airport in PT. Angkasa Pura I (Persero). The number of samples of the population was 155 people taken using cluster sampling technique. The statistical method used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) which is operated through the WarpPLS program. In this study, the results show that the variables of good governance, transformation leadership and employee voice behaviour have positive and significant influences on employee performance. employee voice behaviour as a mediator variable has positive and significant influences to encourage good governance on employee performance.

Keywords: good governance, transformation leadership, employee performance and employee voice behaviour.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *good governance transformational leadership* terhadap *employee performance* serta *employee voice behaviour* sebagai variabel mediator. Populasi penelitian ini adalah para karyawan di kantor pusat dan lima bandara besar PT. Angkasa Pura I (Persero). Jumlah sampel dari populasi tersebut sebanyak 155 orang yang diambil dengan menggunakan teknik *cluster sampling*. Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Structural Equation Modeling (SEM) yang dioperasikan melalui program WarpPLS. Pada penelitian ini menghasilkan bahwa variabel *good governance, transformational leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Employee voice behaviour* sebagai variabel mediator mempunyai pengaruh positif dan signifikan untuk mendorong peran *good governance* terhadap *employee performance*

Kata kunci : *good governance, transformational leadership, employee performance dan employee voice behaviour.*

PENDAHULUAN

Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsive agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Organisasi dan karyawan adalah dua elemen yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Karyawan pada umumnya memiliki potensi yang dapat memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu sumber daya yang penting sebagai upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Kontribusi yang dapat diberikan oleh karyawan salah satunya adalah dengan menyuarakan ide, gagasan, informasi atau menyampaikan masalah organisasi kepada seseorang yang memiliki wewenang dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut penelitian dilakukan pada perusahaan milik negara yakni PT. Angkasa Pura I (Persero), merupakan Badan Usaha Milik Negara yang memberikan pelayanan lalu lintas udara dan bisnis bandar udara di Indonesia. PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan *pioneer* operasional bandara komersial di Indonesia sejak tahun 1962. Pada tanggal 20 Februari tahun 1964 PT. Angkasa Pura mampu mengakuisisi seluruh aset dan kegiatan operasional Bandara Internasional Kemayoran Jakarta, sehingga tanggal tersebut dijadikan sebagai hari jadi PT. Angkasa Pura I (Persero). Perusahaan ini memiliki visi menjadi penghubung dunia yang lebih dari sekadar bandar udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan keramahan khas Indonesia, tentu saja kinerja dari karyawan untuk memberikan suatu pelayanan yang baik kepada masyarakat sangat diperlukan. Dalam menjalankan proses bisnis PT. Angkasa Pura I (Persero) baik di kantor pusat maupun di kantor cabang menggunakan sistem birokrasi, untuk di kantor pusat dibagi per direktorat, divisi dan bidang setiap fungsi tersebut dikepalai oleh pejabat, sedangkan di kantor cabang General manager sebagai wakil direksi dibantu oleh kepala divisi (dipimpin oleh senior manager) dan kepala bidang (dipimpin oleh manager). Dalam hal *operasional expenditure* General Manager diberikan kewenangan untuk memutuskan sendiri, akan tetapi untuk *capital expenditure* semua kantor cabang harus dikirimkan ke kantor pusat untuk dilakukan evaluasi.

Identifikasi Masalah

1. Kurang terakomodirnya pendapat staf yang sering terabaikan oleh atasan membuat staf menjadi enggan mengeluarkan pendapat
2. Sikap pemimpin yang tidak mendengarkan pendapat bawahannya akan menurunkan kontribusi dari stafnya.
3. Gaya kepemimpinan yang penerapannya tidak sesuai dengan keadaan karyawan akan menghambat kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Terakomodirnya kreatifitas dan masukkan dari setiap karyawan meningkatkan rasa percaya diri dari setiap karyawan.
5. Dengan adanya pengelolaan organisasi yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan .

Pokok Permasalahan

1. Apakah *good governance* berpengaruh pada kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja karyawan?
3. Apakah *voice behaviour* berpengaruh pada kinerja karyawan?
4. Apakah *good governance* berpengaruh pada *voice behaviour* ?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh pada *voice behaviour* ?
6. Apakah *voice behaviour* memediasi *good governance* pada kinerja karyawan?

7. Apakah *voice behaviour* memediasi kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan?

TINJAUAN PUSTAKA

Employee Voice Behavior

Peter Holland, Julian Teicher & Jimmy Donaghey (2019), *voice behavior* memiliki arti karyawan mengekspresikan secara verbal mengenai ide, permasalahan, dan pendapat tentang atasan (majikan) atau kepentingan karyawan yang selama ini ada dipikirkannya baik melalui mekanisme formal ataupun informal yang dilakukan karena menjadi tugas dan kewajibannya ataupun bukan.

Menurut Peter Holland, Julian Teicher & Jimmy Donaghey (2019) bahwa *voice behavior* karyawan dapat diklasifikasikan menjadi empat dimensi yaitu:

- 1 *Supportive*
Karyawan mendukung dengan sukarela mengenai kebijakan perusahaan, program kerja yang disusun perusahaan selama hal tersebut bermanfaat untuk mereka dan mereka berani mengutarakan pendapat ketika dikritik secara tidak adil.
- 2 *Constructive*
Karyawan mendukung dengan sukarela mengenai kebijakan perusahaan, program kerja perusahaan, dan prosedur yang dapat mempengaruhi perusahaan secara positif.
- 3 *Defensive*
Karyawan menentang adanya perubahan dalam kebijakan, prosedur, program dan praktik perusahaan meskipun memang diperlukan adanya perubahan. Contoh dari *defensive* ini adalah menentang secara keras mengenai perubahan kerja dan prosedur perusahaan.
- 4 *Destructive voice*
Karyawan memberikan kritikan yang tajam, merendahkan mengenai kebijakan perusahaan. Contoh dari perilaku ini adalah karyawan menjelekkan kebijakan perusahaan, meremehkan program kerja perusahaan dan mengkritik dengan keras metode kerja yang ditetapkan.

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

Menurut Edison dkk. (2016:195) dimensi kinerja terdiri dari:

1. Target
Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. Kualitas
Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Waktu penyelesaian
Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

4. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Kepemimpinan Transformasioanal

Menurut Robbins dan Judge (2008;90), Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Menurut Robbins dan Judge (2008) dimensi dari kepemimpinan transformasional meliputi :

1. *Idealized Influence* (pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Good Corporate Governance

Pengertian Good Corporate Governance menurut Tunggul (2012:24) : Corporate Governance adalah sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada stakeholders, karyawan dan masyarakat sekitar.

Menurut Daniri (2014), *good corporate governance* terdiri dari lima dimensi yaitu:

1. *Transparency* (Keterbukaan Informasi)

Transparansi diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

2. *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas kejelasan fungsi,sistem ,struktur dan pertanggungjawaban. Bila prinsip akuntabilitas ini diterapkan secara efektif, ejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggungjawab antara RUPS, Dewan Komisaris, serta Direksi. Dengan adanya kejelasan inilah maka perusahaan akan terhindar dari kondisi *agency problem* (benturan kepentingan peran).

3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (kepatuhan) didalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang

berlaku agar mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

4. *Independency* (Kemandirian)

Kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip - prinsip korporasi yang sehat .

5. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

Secara sederhana kesetaraan kewajaran sebagai perlakuan adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

METODOLOGI PENELITIAN

Tempat penelitian ini adalah unit individual karena penelitian dilakukan pada karyawan yang bekerja di PT Angkasa Pura I (Persero). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan sebagai objek pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di kantor PT. Angkasa Pura I (Persero) di kantor pusat dan 5 kantor cabang besar,yaitu sebanyak 2154 orang dengan jumlah sampel sebanyak 186 responden, peneliti menggunakan metode *cluster sampling*.

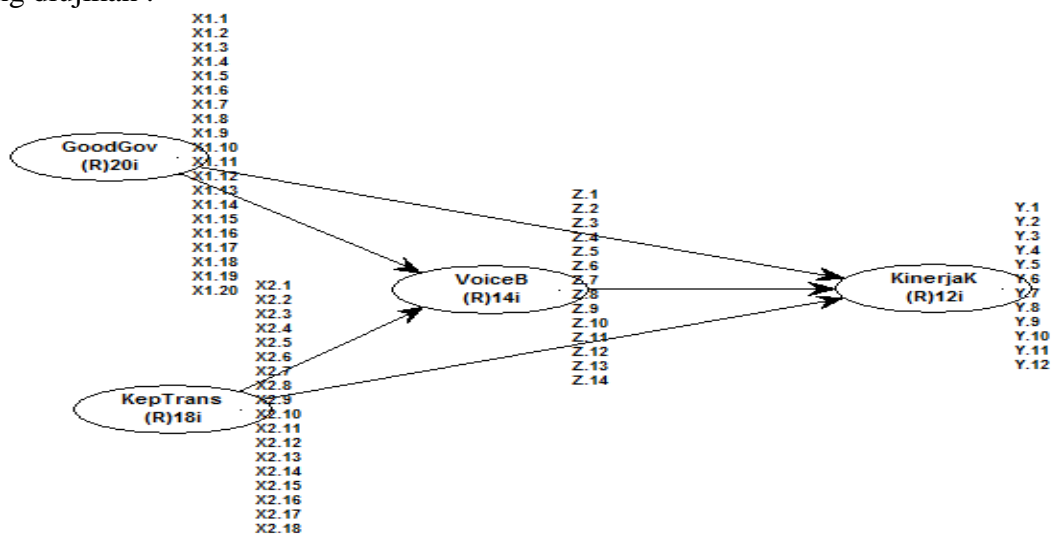
Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada pihak manajemen HRD atau bagian umum PT. Angkasa Pura I.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diolah dengan menggunakan *Warp Partial least square* (PLS). Adapun variabel yang digunakan yaitu meliputi karakteristik variabel *Employee Voice Behaviour* (EVB) sebagai variabel endogen atau variabel terikat (*dependent variable*) dan *Cultural Intelligence* (CIT) sebagai variabel mediasi sedangkan variabel *good governance* (GG) dan variabel *Transformation Leadership* (TLE) sebagai variabel eksogen atau variabel bebas (*independent variable*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Skema Model Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesa menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program *WarpPLS 7.0*. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan :



Gambar 1. Diagram Model SEM

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural Warp PLS (*Partial Least Square*) 7.0. Penggunaan teknik analisis ini digunakan dengan pertimbangan untuk menguji variabel mediasi dalam penelitian ini dengan melihat kelayakan pada setiap indikator yang digunakan pada setiap variabel penelitian ini. Langkah awal dalam analisis data ini dilakukan dengan melakukan uji *outer model* pada setiap variabel dengan indikator masing-masing untuk melihat kelayakan pada setiap indikator melalui konvergensi indikator. Selanjutnya melakukan uji *inner model* untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh koefisien jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Langkah selanjutnya yaitu evaluasi *outer model* dilakukan melalui 3 kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Berikut ini adalah hasil pengolahan data:

a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Convergent validity dari model pengukuran dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor konstruksya (*loading factor*). *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai faktor *loading* yaitu harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *explanatory*.

Berdasarkan hasil output nilai *loading factor* untuk indikator laten variable *good governance*, kepemimpinan transformasional, *employee voice behavior* dan kinerja memiliki nilai *loading* sesuai kriteria berada di antara 0.4 – 0.5 atau diantara 0.6 – 0.7 maupun > 0.7 sehingga semua indikator keempat variabel dinyatakan valid.

Setelah data *Combined Loading and Cross-Loadings* telah memenuhi kriteria, selanjutnya pengukuran dari *Convergent validity* adalah dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*), bahwa AVE yang digunakan untuk evaluasi validitas konvergen, kriteria yang harus dipenuhi yaitu $AVE > 0,50$.

Variabel GoodGov memiliki nilai AVE sebesar $0,595 > 0,50$, KepTrans memiliki nilai $0,543 > 0,50$, VoiceB memiliki nilai $0,535 > 0,50$ dan variabel Kinerja memiliki AVE $0,546 > 0,50$. Kesimpulan dari keempat variabel telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Discriminant validity dinilai dari *cross-loading* pengukuran dengan konstruk. Terdapat dua cara untuk mengevaluasi terpenuhinya validitas diskriminan yaitu; *pertama*, dengan melihat *loading* konstruk laten yang akan memprediksi indikatornya/ dimensi lebih baik daripada konstruk lainnya. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikator) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya maka validitas diskriminan terpenuhi, *kedua*, untuk dapat menganalisa *discriminant validity* yaitu dengan kriteria AVE. Kriteria yang digunakan adalah akar kuadrat (*square roots*) *average variance extracted* (AVE), yaitu kolom diagonal dan diberi tanda kurung harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama (atas atau bawahnya).

1) Metode pertama dengan melihat *loading* ke konstruk lain.

keseluruhan indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator sudah memenuhi kriteria validitas konvergen.

2) Metode kedua (Kriteria AVE)

Metode ini dapat dilakukan dengan melihat kriteria AVE. AVE yang berada dalam kolom diagonal dan diberi tanda kurung harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama. Berikut hasil perhitungan AVE :

Tabel 1. Coefficiens Among Latent Variables

	GoodGov	KepTran	VoiceB	Kinerja
GoodGov	0.628	0.299	0.433	0.572
KepTran	0.299	0.665	0.404	0.393
VoiceB	0.433	0.404	0.660	0.698
Kinerja	0.572	0.393	0.698	0.668

Sumber: data primer yang diolah, 2020.

Tabel 1 menunjukkan keempat variabel laten memiliki nilai validitas diskriminan yang tinggi. Garis diagonal dari korelasi antar variabel laten di atas adalah akar dari AVE. Oleh karena nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel laten memiliki validitas diskriminan yang baik..

c. Composite Reliability

Pengujian selanjutnya adalah uji realibilitas konstruk yang dapat diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability >0,70. Berikut ini hasil dari koefisien variabel laten yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Hasil output Latent Variable Coefficients

	GoodGov	KepTran	VoiceB	Kinerja	Kriteria	Keterangan
Composite Reliable	0.928	0.934	0.915	0.906	> 0.70	Reliabel
Cronbach's Alpha	0.920	0.927	0.900	0.887	> 0.60	Reliabel

Sumber : Data primer (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 2 di atas, hasil tersebut merupakan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Berdasarkan hasil dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel telah memenuhi kriteria *composite reliability*.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

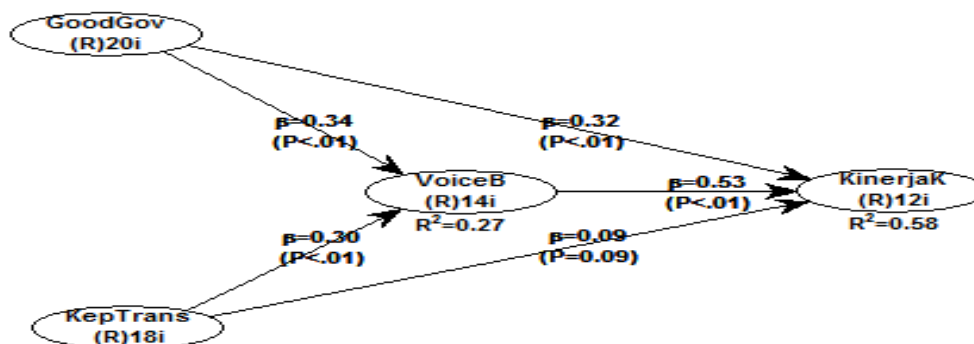
Tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi struktural (*inner model*) yang meliputi uji kecocokan model (*model fit*) *path coefficient* dan R^2 . Untuk menilai hasil ssuatu model dikatakan fit dalam program WarpPLS 7.0 dapat dilihat dari *output general results*. Terlihat pada model *fit indices and p-value* sebagaimana disajikan pada tabel berikut :

Tabel 3. Model fit and quality indicates

<i>Model fit and quality indices</i>	Indeks	P-Value	Kriteria	Keterangan
Average path coefficient (APC)	0.315	P<0.001	P<0.05	<i>Goodness of Fit</i>
Average R-squared (ARS)	0.426	P<0.001	P<0.05	<i>Moderate</i>
Average adjusted R-squared (AARS)	0.418	P<0.001	P<0.05	<i>Goodness of Fit</i>
Average block VIF (AVIF)	1.209	≤ 5 dan idealnya ≤ 3,3		<i>Goodness of Fit</i>
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1.794	≤ 5 dan idealnya ≤ 3,3		<i>Goodness of Fit</i>
Tenenhaus GoF (GoF)	0.428	small ≥ 0.1, medium ≥ 0.25, large ≥ 0.36		Large
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000	≥ 0,7 dan idealnya = 1		<i>Goodness of Fit</i>
R-squared contribution ratio (RSCR)	1.000	≥ 0,9 dan idealnya = 1		<i>Goodness of Fit</i>
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000	> 0.7		<i>Goodness of Fit</i>
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1.000	> 0.7		<i>Goodness of Fit</i>

Sumber : Data primer (diolah penulis)

Tabel di atas nilai yang diperoleh dari sepuluh kriteria sudah terpenuhi, sehingga dapat dikatakan model tersebut telah memenuhi prasyarat model fit. Maka dengan demikian inner model dapat diterima. Berikut gambar 2 hasil estimasi model Path Diagram sebagai berikut:



Gambar 2. Path Diagram

Dari gambar 2 di atas pengujian terhadap model struktural ini dilakukan dengan melihat R-square yang merupakan uji goodness fit model. Hasil menunjukkan nilai R-Square pada variabel Employee Voice Behavior (VoiceB) yang dipengaruhi oleh Good governance (GoodGov) dan Kepemimpinan Transformasional (KepTrans) yaitu sebesar 0,27, artinya bahwa variabel-variabel laten eksogen dalam penelitian ini mampu mempengaruhi Employee Voice Behavior sebesar 27% atau dengan kata lain model penelitian ini tergolong moderate, hal ini dinilai dari nilai koefisien determinasi R-Square 0,70; 0,45; dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah. Sedangkan R-Square pada Kinerja Karyawan (KinerjaK) sebesar 0,58 artinya bahwa variabel-variabel laten eksogen dalam penelitian ini mampu mempengaruhi Kinerja karyawan 58% atau dengan kata lain model penelitian ini tergolong moderate.

Q-Squared (biasanya juga disebut Stoner-Geisser Coefficient). Qsquared digunakan untuk penilaian validitas prediktif atau relevansi dari sekumpulan variabel laten prediktor pada variabel kriteria. Q-Squared sama dengan R-Squared namun hanya

dapat diperoleh melalui resampling. Q-Squared dapat bernilai negatif sedangkan nilai R-Squared selalu positif. Model dengan validitas prediktif harus mempunyai nilai Qsquared lebih besar dari nol. Hasil estimasi model menunjukkan validitas prediktif yang baik, yaitu VoiceB = 0,276 dan Kinerja sebesar 0.586 karena di atas nol, yang berarti bahwa model mempunyai predictive relevance.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengujian analisis jalur dengan menggunakan *software warp PLS 7.0* untuk pengaruh *good governance* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *employee voice behavior*, mempunyai hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4. Path Coefficient and P Values

Hipotesis	Hubungan Variabel	Path Coefficient	P Values	Keputusan	Keterangan
H0 ₁	GoodGov → Kinerja	0.318	<0.001	Ho ditolak	Signifikan
H0 ₂	KepTrans → Kinerja	0.086	0.092	Ho diterima	Tidak Signifikan
H0 ₃	VoiceB → Kinerja	0.526	<0.001	Ho ditolak	Signifikan
H0 ₄	GoodGov → VoiceB	0.343	<0.001	Ho ditolak	Signifikan
H0 ₅	KepTrans → VoiceB	0.301	<0.001	Ho ditolak	Signifikan
H0 ₆	GoodGov → VoiceB → Kinerja	0.180	<0.001	Ho ditolak	Signifikan
H0 ₇	KepTrans → VoiceB → Kinerja	0.158	<0.001	Ho ditolak	Signifikan

Sumber : Data primer (diolah penulis)

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Good Governance* terhadap Kinerja karyawan

Good governance merupakan suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organisasi perusahaan (Direksi, Dewan Komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang (sustainability), dengan tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan (stakeholder) lainnya, berlandaskan peraturan perundang - undangan dan norma yang berlaku. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memastikan bahwa asas GCG telah diterapkan dengan baik. Terdapat lima asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan. Dengan penerapan good governance yang baik maka diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* variabel *good governance* terhadap kinerja karyawan diperoleh koefisien sebesar 0.318 dan signifikan dengan nilai *P values* sebesar <0.001 <0.05. Dengan demikian Ho₁ ditolak dan Ha₁ diterima yang berarti *good governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa good governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero) yang bermakna bahwa apabila semakin tinggi good governance yang diterapkan maka akan diikuti pula dengan kenaikan pada kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan upaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi kepercayaan, nilai dan tujuan pengikutnya dalam mengembangkan potensi, kebutuhan yang lebih tinggi, sistem nilai yang baik, moralitas dan motivasi sehingga dapat memperkuat komitmen pengikutnya untuk mengambil suatu tantangan atau tugas yang diberikan untuk membawa perubahan pada perusahaan kearah yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional lebih fleksibel meningkatkan kreativitas karyawan dan otonomi oleh karena itu kinerja karyawan meningkat.

Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien direct effect variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh koefisien sebesar 0.086 dan signifikan dengan nilai P values sebesar $0.092 > 0.05$. Dengan demikian H_02 diterimadan H_a2 ditolak yang berarti kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan belum mampu memberikan peningkatan kinerja secara signifikan. Temuan ini mendukung penelitian Cahyono dkk (2014).

3. Pengaruh Good Governance terhadap Employee Voice Behavior

Dalam bekerja karyawan di tuntut agar dapat berkontribusi dalam memajukan perusahaan, selain itu juga perusahaan diharapkan mampu memberikan fasilitas dan pelayanan yang baik kepada karyawannya. Salah satu cara agar organisasi dan perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif adalah melalui gagasan yang dimiliki karyawan untuk memperbaiki proses, produk, dan layanan. Menyuarakan pendapat atau biasa dikenal dengan voice behavior merupakan salah satu pendekatan dimana seseorang dapat mengeksplorasi ide maupun gagasan yang dimiliki antara karyawan dan perusahaan. Dalam suatu susunan organisasi di perusahaan terdapat beberapa tingkatan yaitu CEO, managers, supervisors, dan karyawan. Penyampaian pendapat yang diutarakan oleh karyawan perusahaan adalah karyawan yang berada pada tingkatan di bawah manager artinya karyawan dengan jabatan supervisor dan bawahan (karyawan). Voice behaviour sendiri memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan performa perusahaan menjadi lebih efektif.

Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien direct effect variabel good governance terhadap employee voice behavior diperoleh koefisien sebesar 0.343 dan signifikan dengan nilai P values sebesar $< 0.001 < 0.05$. Dengan demikian H_03 ditolak dan H_a3 diterima yang berarti employee voice behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa employee voice behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi employee voice behavior maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung temuan Thomas and Feldman (2012) yang menyatakan adanya korelasi yang positif antara employee voice behavior dengan hasil kinerja. Employee voice behavior mampu menjelaskan peran kinerja, kreativitas, dan implementasi ide-ide baru.

4. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Employee voice behavior

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah sasaran utama pemerintah Indonesia untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau GCG, karena BUMN merupakan pelaku utama didalam ekonomi Indonesia. Hal ini tak terkecuali pada PT Angkasa Pura I (Persero) berupaya menerapkan GCG guna meningkatkan efisiensi kinerja. Dengan adanya sistem tata kelola yang baik, diharapkan karyawan termotivasi untuk mengekspresikan setiap pendapatnya untuk kebaikan organisasi.

Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien direct effect variabel kepemimpinan transformasional terhadap employee voice behavior diperoleh koefisien sebesar 0.301 dan signifikan dengan nilai P values sebesar $<0.001 < 0.05$. Dengan demikian H_05 ditolak dan H_{a4} diterima yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap employee voice behavior pada PT Angkasa Pura I (Persero).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa good governance berpengaruh terhadap employee voice behavior pada PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti tata kelola yang baik (good governance) pada PT Angkasa Pura I (Persero) mampu meningkatkan perilaku karyawannya untuk berani mengekspresikan secara verbal mengenai ide, permasalahan, dan pendapat tentang atasan atau kepentingan karyawan yang selama ini ada dipikirkannya baik melalui mekanisme formal ataupun informal yang dilakukan karena menjadi tugas dan kewajibannya ataupun bukan.

5. Pengaruh *Employee voice behavior* terhadap Kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan sosok pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya serta memberikan perhatian dalam pengembangan diri masing-masing karyawan. Tindakan pemimpin tersebut secara tidak langsung dapat menumbuhkan perilaku karyawan untuk memberikan ide dan pemikiran mereka yang berkaitan dengan proses kerja dan menjadi hal yang perlu dipelajari oleh tim kerja dalam organisasi.

Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien direct effect variabel employee voice behavior terhadap kinerja karyawan diperoleh koefisien sebesar 0.526 dan signifikan dengan nilai P values sebesar $<0.001 < 0.05$. Dengan demikian H_03 ditolak dan H_{a3} diterima yang berarti employee voice behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee voice behavior pada PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti kepemimpinan transformasional mampu memberikan keberanian kepada karyawan untuk memberikan ide-ide atau saran. Karyawan bebas berkomunikasi mengenai ide, saran, perhatian, informasi mengenai permasalahan dalam perusahaan atau dalam hubungan dengan rekan kerja terhadap orang yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dengan maksud untuk membawa perubahan yang lebih baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Afsar dkk (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan perilaku karyawan dalam menyuarakan ide atau saran.

6. Pengaruh *Employee voice behavior* dalam memediasi pengaruh *good governance* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa employee voice behavior mampu memediasi pengaruh good governance terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti adanya employee voice behavior memberikan dampak pada lemah atau kuatnya hubungan antara good governance dengan kinerja karyawan.

Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien variabel employee voice behavior dalam memediasi pengaruh good governance terhadap kinerja karyawan diperoleh koefisien sebesar 0.180 dan signifikan dengan nilai P values sebesar $<0.001 < 0.05$. Dengan demikian H_06 ditolak dan H_{a6} diterima, yang berarti employee voice behavior berhasil memediasi pengaruh good governance terhadap kinerja PT Angkasa Pura I (Persero).

Good governance secara langsung berkontribusi terhadap naik turunnya dengan kinerja karyawan. Good governance yang berjalan dengan baik mampu mendorong karyawan dalam mencapai target kerja dengan hasil yang berkualitas. Kemampuan karyawan dalam

menyuarakan ide-ide atau pendapat berpengaruh dalam menguatkan dampak dari good governance tersebut terhadap kinerja.

7. Pengaruh *Employee voice behavior* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien variabel *employee voice behavior* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh koefisien sebesar 0.158 dan signifikan dengan nilai P values sebesar $<0.001 < 0.05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti *employee voice behavior* berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PT Angkasa Pura I (Persero).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *employee voice behavior* mampu memediasi pengaruh good governance terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti adanya *employee voice behavior* dapat memberikan dampak pada lemah atau kuatnya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Pemimpin mampu memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai. Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri karyawan. Hal ini memberikan motivasi bagi karyawan untuk berani mengungkapkan suaranya dalam memberikan arahan untuk kemajuan perusahaan, sehingga *employee voice behavior* tersebut mampu memperkuat kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Good governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti semakin baik tata good governance, maka akan berdampak secara signifikan terhadap meningkatnya kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini dimungkinkan karena PT. Angkasa Pura merupakan salah satu badan usaha milik negara yang mana direksinya dipilih dan diangkat oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara yang pasti selalu mendapat tekanan dari pemerintah / partai politik atau pihak eksternal, sehingga banyak target kerja yang ditetapkan manajemen tidak logis sehingga tidak mampu dicapai karyawan.
3. *Employee voice behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti keterlibatan atau peran dari *employee voice behavior* dalam proses bisnis akan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero).
4. Good governance berpengaruh signifikan terhadap *employee voice behavior* di PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan good governance akan mampu menumbuhkan sikap *employee voice behaviour* di PT. Angkasa Pura I (Persero).
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee voice behaviour* di PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti dengan semakin berkembang kepemimpinan transformasional yang terbentuk maka akan berdampak terhadap meningkatnya *employee voice behaviour* di lingkungan PT. Angkasa Pura I (Persero).
6. *Employee voice behaviour* berhasil memediasi pengaruh good governance terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti keberanian karyawan dalam menyampaikan ide-ide atau saran mampu mendukung peran gaya kepemimpinan transformasional dalam memperkuat kinerja karyawan.
7. *Employee voice behaviour* berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti dengan semakin beraninya karyawan dalam mengeluarkan pendapat yang didukung oleh kepemimpinan transformasional maka akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan di lingkungan PT. Angkasa Pura I (Persero).

Implikasi Penelitian

Upaya peningkatan penerapan *good governance*, pengembangan jumlah dan kualitas pemimpin transformasional, dan peran *employee voice behaviour* untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan kesimpulan hasil pengujian hipotesa yang berpengaruh positif serta kebijakan pemerintah yang mampu memperkuat peran *stakeholder* untuk meningkatkan *project performance*, sebagai berikut:

1. Management PT Angkasa Pura 1 (Persero) harus meningkatkan *good governance*, kepemimpinan transformasional dan peran *employee voice behaviour* untuk mencapai kinerja karyawan yang berimplikasi pada tujuan perusahaan.
2. Management PT Angkasa Pura 1 (Persero) perlu menambah kebijakan/aturan yang mendukung partisipasi karyawan dalam proses bisnis PT Angkasa Pura 1 (Persero).
3. Management PT Angkasa Pura 1 (Persero) perlu menambah/mengefektifkan kembali wadah – wadah aspirasi karyawan dalam berorganisasi
4. Management PT Angkasa Pura 1 (Persero) perlu mengidentifikasi kembali *employee voice behaviour* demi meningkatnya kinerja karyawan.

Saran

1. Saran untuk penelitian
 - 1) Variabel independen pada penelitian ini yaitu *good governance* dan kepemimpinan transformasional serta variabel mediasi *employee voice behaviour* PT. Angkasa Pura I (Persero) mampu menjelaskan bahwa varians kinerja karyawan sebesar 58,6 % sehingga masih ada variabel lain yang dapat ditambahkan lagi oleh peneliti selanjutnya, seperti kepuasan kerja, penghargaan(reward), lingkungan kerja dll
 - 2) Peneliti selanjutnya disarankan menambah metode pengumpulan data dengan wawancara secara langsung kepada seluruh responden yang menjadi responden penelitian agar bisa mendeskripsikan keadaan secara langsung.
2. Saran untuk Manajerial
 - 1) Dalam pelaksanaan penerapan *good governance* manajemen PT. Angkasa Pura I agar dapat memaksimalkan fungsi dan peran internal auditor dalam sistem pelaporan yang mana akan lebih baik jika bersifat *quality assurance* untuk tiap lini proses bisnis PT. Angkasa Pura I (Persero)
 - 2) Perlu adanya pengembangan pengetahuan mengenai kepemimpinan transformasional agar dapat menjadi contoh/panutan bagi bawahan ataupun rekan kerja.
 - 3) Manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) perlu memberikan kepercayaan agar karyawan berani dalam menyuarakan saran/kritik yang bersifat membangun
 - 4) Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat mengidentifikasi variable mediator lain selain *voice behaviour* yang memediasi *good governance* terhadap kinerja karyawan misalnya reward, sistem penggajian, lingkungan kerja dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Agoes dan Ardana (2011). *Etika Bisnis dan Profesi : Tantangan Membangun Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.

- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M. L. (2011). Cultural intelligence. *Cambridge Handbook of Intelligence* 582–602.
- _____ (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2017). Core self- evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*, 43(3), 946–966.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- _____ (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Azwar, S. 2011. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112–121.
- _____ (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- _____ (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–223.
- Cahyono U.T, Maarif M.S, Suharjono. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah perkebunan jember.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
- Chai, D. S., Hwang, S. J., & Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137–158.
- Chen, M. L., & Lin, C. P. (2013). Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing from a socio-cognitive perspective. *Human Resource Management*, 52(5), 675–695.
- _____ (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from US real estate firms. *The Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93
- Daniri, Mas Achmad. 2014. *Lead By GCG. Gagasan Bisnis Indonesia*. Jakarta..
- Darmawan, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Deng, L., & Gibson, P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 181–197.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____ (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Undip.
- Holland, Peter, Teicher, Julian, Donaghey, Jimmy (2019), *Employee Voice at Work*: Springer Livermore ,A David (2018). *Leading with Cultural Intelligence* Nashville : Herper Collins Focus

- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta : Salemba Empat
- Rusman, T. (2013). *Modul Aplikasi Statistik Penelitian dengan SPSS*.
- Setiawan E. Y. (2015) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- _____(2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- _____(2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Supriyadi, E. (2014). *SPSS+AMOS Statistical Data Analysis (1st ed.)*. In Media.
- Tunggal, Amin Wijaya. (2013). *Internal Audit dan Good Corporate Governance*. Jakarta: Erlangga
- Uma Sekaran, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yamin, S. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*. Salemba Infotek