

## HUBUNGAN ORIENTASI PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KANTOR SUCOFINDO CABANG JAMBI DENGAN '*TRUST*' SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

Nurul Huda<sup>1)\*</sup>, Sry Rosita<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Branch Operation Support Officer 1 PT. Sucofindo Cabang Jambi

<sup>2)</sup>Prodi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

\*Email: nurulhudamilyah@gmail.com

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara orientasi perilaku pemimpin dan employee engagement pegawai PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi melalui trust. Penelitian ini menggunakan metode penelitian yang bersifat deskriptif kuantitatif dengan menggunakan kuisioner sebagai teknik pengumpulan data dan software partial least square (PLS) sebagai alat analisis data. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi perilaku pemimpin dengan employee engagement, orientasi perilaku pemimpin dengan trust, trust dengan employee engagement, dan hubungan yang positif dan signifikan juga ditemukan pada hubungan orientasi perilaku pemimpin dan employee engagement melalui trust. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi harus dapat selalu meningkatkan gaya kepemimpinan yang memiliki orientasi dalam berperilaku serta dapat meningkatkan trust pegawai terhadap pemimpin itu sendiri maupun organisasi secara umum.*

**Keyword:** *Orientasi perilaku pemimpin, employee engagement, trust, PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi*

### **Abstract**

*This study aimed to identify the relationship between orientation leadership behavior and employee engagement at PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi through trust. This research utilized quantitative research method using data collection method in the form of a questionnaire then analyzed with Partial Least Square (PLS). The results showed that there were relationships among these three variables. It was found that orientation leadership behavior has the correlated positively and significantly with employee engagement, orientation leadership behavior correlated positively and significantly with trust. Also, the same result was showed positive and significant correlated between trust and employee engagement, and the last result were positive and significant correlation between orientation leadership behavior and employee engagement through the trust. Moreover, the result shows that PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi must increase their orientation leadership behavior style and create trust among an employee to leaders or organization.*

**Keywords:** *Orientation leadership behavior, employee engagement, trust, PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi*

## **1. PENDAHULUAN**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan efektifitas kerja pegawai. Notrthouse (2015), menyatakan bahwa orientasi perilaku pemimpin harus memperhatikan atau fokus terhadap bagaimana strategi pemimpin dalam menjalankan setiap tugasnya. Strategi ini akan didukung oleh jenis

orientasi yang dianut oleh pemimpin, baik berorientasi pada task maupun yang berorientasi pada relationship. Perbedaan orientasi kepemimpinan juga mempengaruhi fokus utama dalam suatu organisasi. Pada kepemimpinan dengan orientasi *task* (tugas), maka organisasi tersebut akan cenderung akan fokus pada profit, sedangkan untuk kepemimpinan dengan orientasi *relationship* atau hubungan, maka organisasi tersebut akan fokus pada social (Gunarto, 2016). Orientasi kepemimpinan sendiri telah banyak diterapkan oleh berbagai organisasi. Salah satunya ditemukan pada PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi. Berdasarkan data awal yang didapat, dapat dilihat bahwa orientasi kepemimpinan pada PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi terkategori sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada *task-oriented* dan *relationship-oriented*. Pada *relationship-oriented*, pemimpin akan lebih menunjukkan dukungan dan membantu pegawainya serta akan mencoba lebih memahami masalah pegawainya, menunjukkan kepercayaan dan bersikap ramah (Yukl, 2010). Berbeda dengan *relationship-oriented*, pemimpin berkarakter *task-oriented* lebih fokus pada bagaimana tugas atau tanggung jawab yang diberikan dapat dicapai atau mencapai standar kinerja tertentu (Ruzgar, 2018). Kemudian, keunggulan yang diberikan oleh kedua orientasi perilaku pemimpin tersebut seharusnya tidak membuat pemimpin memiliki kecenderungan untuk lebih menerapkan salah satu tipe. Hal ini disebabkan karena selain memiliki keunggulan tertentu, kedua jenis orientasi perilaku ini juga memiliki kekurangan. Jika dihubungkan dengan tingkat *turnover* pegawai, *task-oriented* berperan besar dalam menyebabkan hal tersebut. *Turnover* terjadi karena terbentuknya perasaan negatif terhadap pemimpin karena pegawai merasa bahwa pemimpin tidak peduli pada pegawai dan hanya fokus dalam menggapai tujuannya serta menurunnya kreatifitas dan fleksibilitas karena pegawai terbiasa disuguhkan prosedur kerja yang kaku (Herman, 2019). Berbeda dengan *task-oriented*, pemimpin dengan tipe *relationship-oriented* dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan atau target organisasi karena terlalu fokus pada perkembangan pegawai. Kekurangan lainnya adalah pengambilan keputusan yang tidak efektif karena setiap keputusan yang diambil lebih mengutamakan hubungan antara pemimpin dan pegawai (Friedman, 2013 & Griffin & Ebert, 2010).

Sehingga, sangat penting bagi suatu organisasi untuk dapat memperhatikan bagaimana orientasi pemimpin yang diterapkan pada organisasi tersebut. Dikarenakan kesenjangan yang terjadi pada orientasi pemimpin tersebut menyebabkan dampak yang cukup besar bagi organisasi atau perusahaan yang menaunginya. Salah satu organisasi yang menimbulkan dampak *turnover* karena adanya kesenjangan orientasi perilaku pemimpin adalah PT.Sucofindo (Persero) Cabang Jambi. Yang mana pada tahun 2020 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pegawai PT Sucofindo (Persero) Cabang Jambi menunjukkan angka sebesar 10,25%. Tentu saja hal ini disebabkan karena adanya kesenjangan dari orientasi perilaku pemimpin dan beberapa faktor seperti dikarenakan adanya pegawai yang mengundurkan diri atau *resign* dan beberapa pegawai yang juga mengikuti IR (*Internal Rekrutment*) ke cabang – cabang lain ataupun ke kantor pusat dalam rangka mutasi. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya ekstra untuk melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan baru, kemudian juga dapat mempengaruhi produktivitas serta kinerja perusahaan. Hal ini seperti penelitian yang dilakukan oleh Firdaus (2017) yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan swasta adalah salah satu organisasi yang rentan terhadap terjadinya *turnover*, yang mana *turnover* ini menjadi petunjuk kestabilan karyawan, yang apabila semakin sering terjadi pergantian, maka semakin tinggi tingkat *turnover* dan akan berdampak pada kerugian yang dialami oleh perusahaan atau organisasi. Melihat pentingnya orientasi perilaku pemimpin dalam

membangun *trust* dan *employee engagement* tersebut, PT. Sucofindo yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terus berupaya memberikan hasil yang terbaik pada karyawannya.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Landasan Teori

Baran & Sypniewska (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berbasis *relationship-oriented* lebih menunjukkan hubungan yang signifikan pada keterlibatan kerja seorang karyawan pada organisasi yang terorganisir. Selain itu, menurut Ruzgar (2018), pemimpin dengan orientasi perilaku tipe ini dapat menciptakan pegawai yang lebih produktif dan rela mengambil resiko karena mereka menyakini bahwa pemimpin mereka akan mendukung mereka. Pegawai yang memiliki pemimpin dengan orientasi *relationship-oriented* juga akan merasakan suasana kerja yang positif sehingga dapat memotivasi mereka dalam bekerja.

Keunggulan berbeda dimiliki oleh pemimpin yang menerapkan *task-oriented*, yaitu selalu memastikan segala tugas dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Mereka juga selalu membuka komunikasi dengan pegawainya, karena mereka ingin menyakinkan bahwa semua pegawai memahami dengan baik target yang harus dicapai. Dengan cara memimpin tersebut, pemimpin tipe ini dapat berperan sebagai contoh bagi pegawai bagaimana dapat fokus pada prosedur kerja yang telah ditetapkan sehingga mampu memenuhi semua tanggung jawab yang telah diberikan (Anzalone & Chris, 2012).

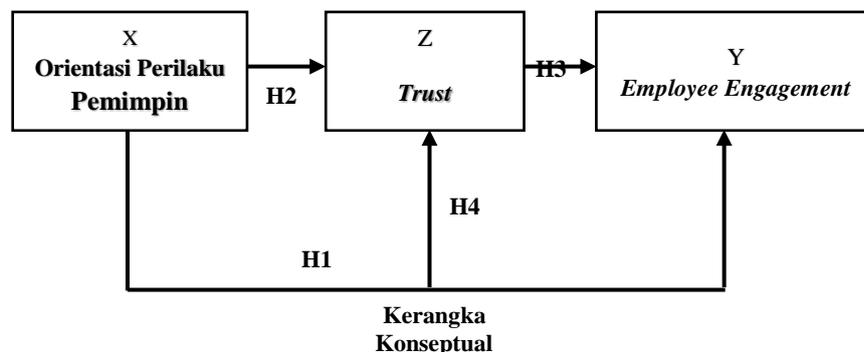
Keberhasilan suatu organisasi dalam melakukan orientasi kepemimpinan secara tidak langsung akan memberikan dampak *positive* kepada semua karyawan yang terlibat didalamnya, salah satunya adalah dapat menumbuhkan kepercayaan (*trust*) dan keterikatan (*engagement*) pada karyawan yang berada pada organisasi tersebut. Perilaku orientasi pemimpin sendiri memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap kepercayaan (*trust*) karyawannya. Selain orientasi kepemimpinan, kepercayaan seorang karyawan terhadap pemimpin dan perusahaannya memberikan andil tersendiri dalam mencapai keberhasilan yang telah ditetapkan bersama. Dari segi kepentingan dan peran dalam suatu organisasi, *trust* memiliki peran tersendiri dalam mendukung dan mencapai kemajuan organisasi. Menurut Aurifeille, et al: 2009, Matsson, 2003; Yashino dan Rangan, 1995 kepercayaan yang diberikan kepada suatu organisasi maupun perusahaan merupakan salah satu hal yang mendasar yang tidak memerlukan investasi yang begitu besar. Kepercayaan yang diberikan oleh anggota organisasi biasanya berkaitan dengan kegiatan ekonomi, psikologi, dan juga organisasi (Erdem; 2014, Ebert; 2009). Kemudian Sherwood, Concetta & Indiana (2005) juga menyatakan bahwa orientasi kepemimpinan baik *task-oriented* maupun *relationship-oriented* menunjukkan adanya peningkatan kepercayaan (*trust*) pada pemimpin dan organisasi tertentu.

Selain kepercayaan, tentu saja dampak lain dari keberhasilan perilaku orientasi pemimpin adalah adanya keterikatan (*engagement*) yang diberikan seorang karyawan kepada organisasi. Menurut Vorina, Simonic, & Vlasova (2017), *employee engagement* merupakan elemen yang sangat penting bagi sebuah organisasi dan merupakan tujuan strategi yang tidak hanya berguna untuk meningkatkan retensi pegawai, tetapi juga membentuk sikap pegawai.

### Kerangka Pemikiran

Peneliti menjabarkan penggambaran alur berfikir dengan menggunakan variabel orientasi perilaku pemimpin sebagai variabel bebas, *employee engagement* sebagai

variabel terikat dan *trust* sebagai variabel mediator. Sehingga dapat dibentuk kerangka konseptual secara teoritis yang akan di gunakan sebagai acuan pemecahan masalah yang digambarkan sebagai berikut :



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat peneliti jabarkan bahwa pada penelitian ini, memiliki beberapa hipotesis yang berkaitan dengan *trust* sebagai variabel mediator, antara lain :

- H1** : Orientasi perilaku pemimpin memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi.
- H2** : Orientasi perilaku pemimpin memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *trust* pegawai PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi.
- H3** : *Trust* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi.
- H4** : Orientasi perilaku pemimpin dan *employee engagement* pegawai PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *trust* sebagai variabel mediator.

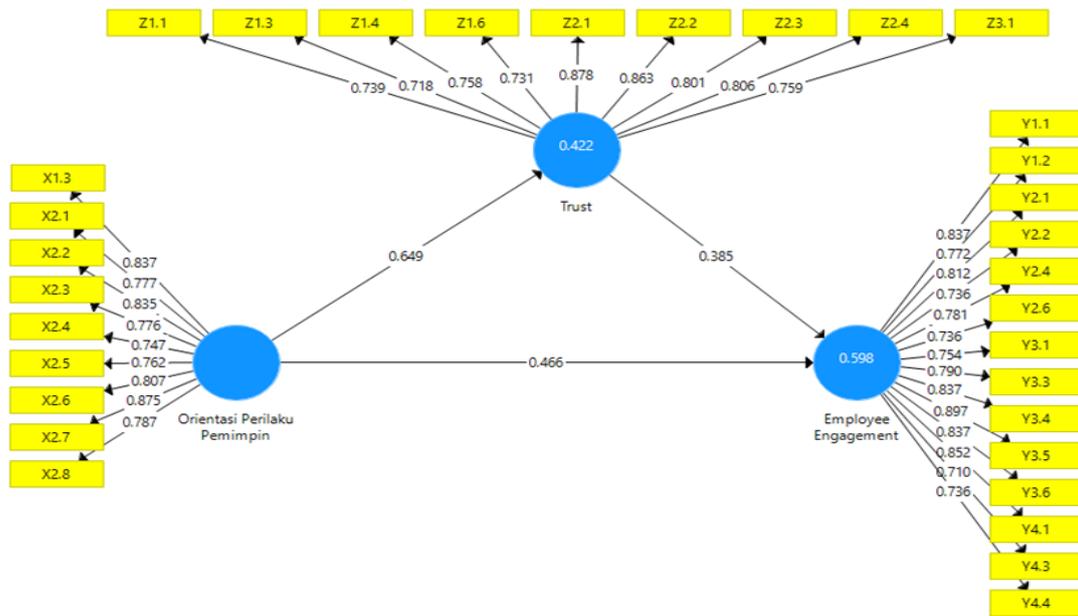
### 3. METODE PENELITIAN

Peneliti akan menguji teori yang bersifat objektif melalui pengujian hubungan antar variabel dimana variabel ini dapat diukur dan dianalisa sesuai dengan prosedur statistik (Craswell & Craswell, 2018). Sedangkan menurut jenisnya, penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian dengan tujuan utama untuk menjelaskan suatu keadaan sebagaimana mestinya, dengan desain penelitian korelasional. Dengan jumlah populasi seluruh karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi yang berjumlah 57 orang dan diambil menggunakan rumus slovin dengan ketidaktelitian sebesar 5%. Menurut Nalendra (2010), rumus tersebut digunakan untuk menghitung jumlah minimal dari data populasi yang tidak diketahui secara pasti seberapa besarnya., sehingga didapat jumlah sampel sebanyak 50 orang. Peneliti tidak memiliki kendali terhadap variabel yang ada (Mishra & Alok, 2017). Terdapat tiga variabel yang akan diteliti, yaitu orientasi perilaku pemimpin, *employee engagement* dan *trust*. Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang ada di PT. Sucofindo (persero) cabang Jambi.

### 4. HASIL & PEMBAHASAN

#### Uji Convergent Validit

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui validitas dari setiap indikator yang akan digunakan. Indikator yang dinyatakan valid jika nilai *weights or loadings factor* menunjukkan angka diatas 0,70. *Convergent validity* dapat dilihat melalui hasil evaluasi pengukuran (*outer model*) seperti berikut ini.



Gambar 1. Outer model

Gambar 1. menunjukkan bahwa semua indikator baik pada variabel x, y maupun z telah mencapai nilai factor loading diatas 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. Setelah itu, maka akan dilakukan pengukuran validitas diskriminan (*discriminan validity*) untuk menguji tingkat korelasi antar indikator.

### Uji Discriminant Validity

Uji *Discriminant Validity* ini adalah untuk menguji korelasi antara indikator suatu konstruk dengan konstruk yang lain . Seluruh indikator dinyatakan valid jika nilai korelasi *cross loading* seluruh indikator yang digunakan dalam membentuk variabel laten, lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain. Nilai korelasi *cross loading* masing-masing variabel dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 1. Hasil Uji *Discriminant Validity*

	Orientasi Perilaku Pemimpin	Employee Engagement	Trust
X1.3	0.837	0.660	0.552
X2.1	0.777	0.543	0.518
X2.2	0.835	0.551	0.548
X2.3	0.776	0.622	0.520
X2.4	0.747	0.630	0.505
X2.5	0.762	0.512	0.521
X2.6	0.807	0.548	0.551
X2.7	0.875	0.542	0.452
X2.8	0.787	0.522	0.498
Y1.1	0.613	0.837	0.544
Y1.2	0.651	0.772	0.444
Y2.1	0.686	0.812	0.532
Y2.2	0.410	0.736	0.508
Y2.4	0.484	0.781	0.552
Y2.6	0.559	0.736	0.460
Y3.1	0.565	0.754	0.472
Y3.3	0.496	0.790	0.488

	Orientasi Perilaku Pemimpin	Employee Engagement	Trust
Y3.4	0.620	0.837	0.656
Y3.5	0.638	0.897	0.644
Y3.6	0.593	0.837	0.553
Y4.1	0.593	0.852	0.553
Y4.3	0.515	0.710	0.595
Y4.4	0.527	0.736	0.595
Z1.1	0.571	0.605	0.739
Z1.3	0.532	0.522	0.718
Z1.4	0.496	0.537	0.758
Z1.6	0.588	0.528	0.731
Z2.1	0.471	0.596	0.878
Z2.2	0.475	0.554	0.863
Z2.3	0.461	0.485	0.801
Z2.4	0.529	0.565	0.806
Z3.1	0.420	0.416	0.759

Sumber : Hasil Olahan Data SmartPLS 3.0

#### Average Variance Extracted (AVE)

Uji *Average Variance Extrated* (AVE) adalah kemampuan nilai variabel laten dalam mewakili nilai dari data aslinya. Menurut Ghazali & Latan (2015), parameter yang digunakan untuk menyatakan nilai AVE yang baik adalah  $>0.50$  pada masing-masing konstruk, sehingga jika nilai AVE  $>0,50$  maka konstruk tersebut dinyatakan valid atau memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

**Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE) Pada Setiap Konstruk (Variabel Penelitian)**

No.	Konstruk (Variabel Penelitian)	Average Variance Extracted (AVE)
1.	Orientasi Perilaku Pemimpin	0.642
2.	Trust	0.617
3.	Employee Engagement	0.630

Sumber : Hasil Olahan Data SmartPLS 3.0

Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk  $> 0,50$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini, yaitu orientasi perilaku pemimpin, *trust* dan *employee engagement* dinyatakan valid atau memiliki nilai diskriminan yang baik.

#### Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* juga digunakan untuk menentukan apakah indikator-indikator pada suatu konstruk dikategorikan reliabel atau tidak dimana nilai tersebut harus  $> 0,7$ . Hasil uji nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut :

**Tabel 3. Hasil Uji Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Konstruk	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Orientasi Perilaku Pemimpin	0.941	0.930
Trust	0.935	0.922
Employee Engagement	0.960	0.954

Sumber : Hasil Olahan Data SmartPLS 3.0

Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa hasil uji nilai *Composite Reliability* dan *cronbachs Alpha* pada setiap konstruk atau variabel penelitian yaitu orientasi perilaku pemimpin, *employee engagement* dan *trust* memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's Alpha* > 0,7 maka variabel atau konstruk tersebut dikatakan *reliable*.

### Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

*R-Square* digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap *inner model*. Perubahan nilai *R-Square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin baik model prediksi dari penelitian yang digunakan. Hasil evaluasi model struktural tersebut dapat dilihat pada gambar 1.3 berikut:

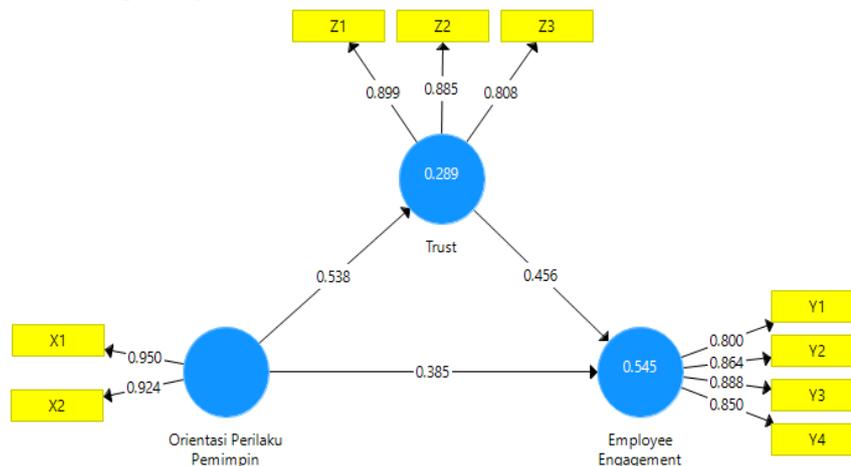
Tabel 4. Nilai *R-Square*

Konstruk (Variabel)	<i>R-Square</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.545
<i>Trust</i>	0.289

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa variabel *employee engagement* menghasilkan nilai *R-Square* sebesar 0,545. Sedangkan nilai *R-Square trust* menghasilkan nilai *R-Square* sebesar 0,289. Nilai yang dihasilkan tersebut menyatakan bahwa besarnya pengaruh orientasi perilaku pemimpin terhadap *employee engagement* sebesar 54,5 %, dan sisanya 40,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak teramati dalam penelitian ini, sedangkan besarnya pengaruh variabel orientasi perilaku terhadap *trust* sebesar 28,9%, dan sisanya 71.1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak teramati dalam penelitian ini.

### Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Evaluasi *path coefficients* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien jalur orientasi perilaku pemimpin, *employee engagement* dan *trust* menunjukkan diagram algoritma PLS yang dapat dilihat pada gambar berikut;



Gambar 2. Koefisien Jalur (*path coefficients*) orientasi perilaku pemimpin, *employee engagement* dan *trust*

Berdasarkan gambar 2 diatas dapat dijelaskan bahwa adanya arah hubungan yang positif antar variabel. Variabel independen orientasi perilaku pemimpin memiliki dua dimensi antara lain; X1 & X2. Dari kedua dimensi orientasi perilaku pemimpin tersebut, yang memiliki nilai koefisien pada X1 dengan nilai 0.950 dan nilai koefisien pada X2 dengan nilai 0.924, sedangkan nilai koefisien terbesar pada variabel *employee engagement*

ditunjukkan oleh Y3 dengan nilai 0.888 dan nilai koefisien terkecil pada Y1 dengan nilai 0,800. Untuk variabel *trust* nilai koefisien terbesar dimiliki oleh dimensi Z1 dengan nilai 0.899 dan dimensi terkecil dengan nilai 0.808 pada dimensi Z3.

Adapun nilai koefisien jalur (*path coefficients*) antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

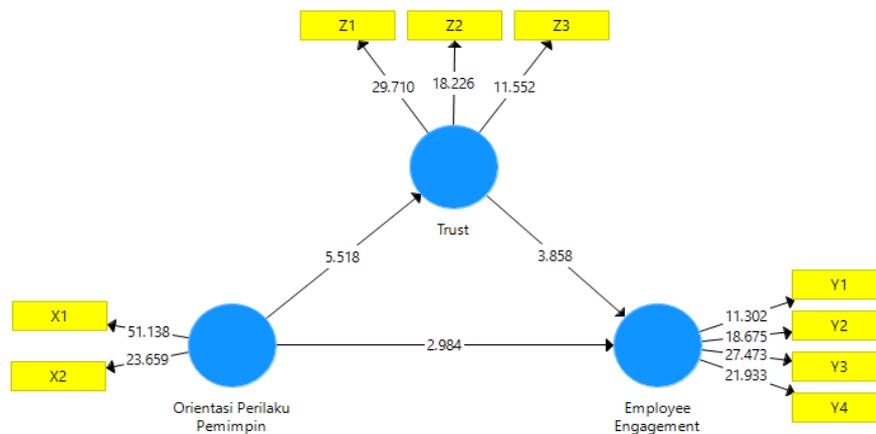
**Tabel 5. Nilai Path Coefficients**

Variabel	Orientasi Perilaku Pemimpin	Employee Engagement	Trust
Orientasi perilaku pemimpin		0.385	0.538
Employee Engagement			
Trust		0.456	

Tabel 5 diatas menjelaskan bahwa nilai *path coefficients* yang paling besar ditunjukkan oleh pengaruh yang diberikan dimensi orientasi perilaku pemimpin terhadap variabel *trust* yang menunjukkan nilai sebesar 0,538. Kemudian yang kedua adalah pengaruh *trust* terhadap variabel *employee engagement* dengan nilai sebesar 0.456 dan pengaruh paling kecil ditunjukkan oleh variabel orientasi perilaku pemimpin terhadap *employee engagement* dengan nilai sebesar 0,385.

### Pengujian Hipotesis

Pada bagian ini akan memuat mengenai *tabel results for inner weights* dari hasil *running bootstrapping* digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel dari masing-masing hipotesis yang digunakan dalam penelitian.



**Gambar 3. Hasil Uji Inner Model PLS Bootstrapping**

Adapun hasil pengujian signifikansi untuk pengaruh langsung (*direct effect*) antar variabel yang diperoleh dari tabel *path coefficient* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6 Hasil Path Coefficient**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistic ( O/STDEV )	P Values
Orientasi perilaku pemimpin → Employee engagement	0.385	0.379	0.129	2.984	0.003
Orientasi perilaku pemimpin → Trust	0.538	0.554	0.097	5.518	0.000
Trust → Employee Engagement	0.456	0.464	0.118	3.858	0.000

Tabel diatas juga digunakan untuk menentukan hubungan antar variabel dan tingkat signifikannya.

### **Hubungan Orientasi Perilaku Pemimpin terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan data pada tabel 6 diatas pengaruh variabel orientasi perilaku pemimpin terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai koefisien dengan parameter sebesar 0.385 dan nilai *t-statistic* sebesar 2.984 ( $t > 1,96$ ) dengan tingkat signifikansi (*P Values*) sebesar 0.003, hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh orientasi perilaku pemimpin terhadap *employee engagement* adalah positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin besar orientasi perilaku pemimpin yang dimiliki oleh pimpinan PT.Sucofindo (Persero) Cabang Jambi, maka semakin besar pula *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawainya. Kemudian, hal ini juga menyimpulkan bahwa **hipotesis pertama (H1) diterima.**

Hasil penelitian tersebut memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Murnianita (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan atau orientasi perilaku pemimpin meningkatkan dan membentuk keterikatan pegawai dengan nilai rata-rata yang cukup tinggi. Yang mana dapat terimplikasi dari semangat seorang pegawai dalam bekerja dan menunjukkan rasa antusiasme yang cukup tinggi dan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya

### **Hubungan Orientasi Perilaku Pemimpin terhadap *Trust***

Hasil pengujian pengaruh antara orientasi perilaku pemimpin terhadap *trust* dengan menunjukkan hasil nilai koefisien parameternya sebesar 0.538 dan nilai *t statistic* 5.518 ( $t > 1,96$ ) dengan tingkat signifikansi (*P Values*) sebesar 0.000 ( $< 0,05$ ). Nilai yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, semakin tinggi orientasi perilaku pemimpin yang dimiliki oleh pemimpin PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan (*trust*) pegawainya baik kepercayaan terhadap pemimpin, rekan kerja maupun bawahan mereka. Kesimpulan akhir yang juga dapat diambil adalah **hipotesis kedua (H2) dapat diterima**

### **Hubungan *Trust* terhadap *Employee Engagement***

Hasil pengujian pengaruh antara *trust* dan *Employee Engagement* dengan nilai koefisien dengan parameternya 0.456 nilai *t statistic* sebesar 3.858 ( $t > 1,96$ ) dengan tingkat signifikansi (*P Values*) 0.000 ( $< 0,05$ ) menunjukkan bahwa pengaruh *trust* dan *Employee Engagement* adalah positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh pegawai PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi, maka semakin besar pula *employee engagement* yang mereka miliki. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga (H3) dapat diterima.**

Hal ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Apriliani (2019). Ditemukan bahwa *trust* dan *employee engagement* memiliki hubungan yang signifikan yang mana apabila nilai *trust* semakin tinggi, maka semakin tinggi pula nilai *employee engagement* yang dihasilkan. Selanjutnya Yulianti (2016) juga menyatakan bahwa variabel *trust* dapat meningkatkan variabel *employee engagement* pada seseorang.

### **Pengujian Efek Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Hasil pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*) digunakan untuk melihat mediasi antara variabel. Hal tersebut dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan dengan *total effect* (Ghozali, 2015). Apabila pengaruh langsung lebih kecil dari pada *total effect* maka terbukti bahwa variabel *trust* dapat berperan sebagai variabel mediator. Selain itu, dapat juga dengan melihat nilai probabilitas dimana jika *P Values*  $<$

0,05, maka variabel *trust* dapat memediasi pengaruh antara orientasi perilaku pemimpin terhadap *employee engagement*

Tabel 7. *Total Specific Indirect Effects*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic ( O /STDEV)	P Values
<i>Orientasi Perilaku Pemimpin → Trust → Employee Engagement</i>	0.245	0.259	0.087	2.811	0.005

Berdasarkan hasil *specific indirect effect* pada tabel 7 dapat dilihat bahwa pengaruh orientasi perilaku pemimpin terhadap *employee engagement* dengan *trust* sebagai variabel mediator menghasilkan koefisien paramaternya sebesar 0.245 dan nilai *t statistic* sebesar 2.811 (>1,96) dengan tingkat signifikansi (*p values*) sebesar 0.005 (< 0,05), hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh Orientasi Perilaku Pemimpin terhadap *Employee engagement* dengan *Trust* sebagai variabel mediator adalah **positif dan signifikan**. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi orientasi perilaku pemimpin yang ditunjukkan oleh pemimpin PT.Sucofindo (Persero) Cabang Jambi, maka semakin besar pula *trust* yang akan dimiliki oleh pegawainya dan pada akhirnya akan semakin memperbesar pula *employee engagement* yang dimiliki pegawai tersebut, sedangkan untuk kesimpulan akhirnya dapat dinyatakan bahwa **hipotesis keempat (H4) diterima**.

Hal ini berarti bahwa keberhasilan pemimpin PT.Sucofindo cabang Jambi dalam memimpin menunjukkan hasil *positive* dengan bukti adanya kepercayaan yang turut meningkatkan rasa keterikatan seorang pegawai kepada pemimpin dan juga perusahaan/ organisasi. Kemudian, hasil penelitian ini menemukan bahwa kepercayaan/ *trust* menjadi salah satu variabel penting dalam memediasi variabel orientasi perilaku pemimpin dan *employee engagement*. Hal ini tentu saja dibuktikan dengan adanya korelasi yang terjadi pada ketiganya. Sehingga ketika kepercayaan atau *trust* meningkat, maka terindikasi adanya peningkatan yang terjadi sebelumnya pada orientasi perilaku pemimpin yang menyebabkan timbulnya kenaikan pada *employee engagement*.

## 5. SIMPULAN & SARAN

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan diantaranya adalah ditemukan bahwa Orientasi perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai PT.Sucofindo cabang Jambi,
2. Orientasi perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai *trust*, *Trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai PT.Sucofindo cabang Jambi.
3. *Trust* memberikan pengaruh positive yang signifikan sebagai mediator dalam meningkatkan orientasi perilaku pemimpin dan *employee engagement* di PT.Sucofindo cabang Jambi.

## Saran

Untuk dapat memberikan dan mewujudkan tujuan organisasi maka pemimpin PT.Sucofindo Cabang Jambi Agar dapat terus mewujudkan organisasi yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, pemimpin di PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi seharusnya dapat selalu menunjukkan kepemimpinan yang memiliki orientasi dalam berperilaku dengan cara memberikan penghargaan dan reward atas kinerja yang baik dari

bawahan dan harus terus menjalankan orientasi perilaku dalam memimpin agar dapat meningkatkan *trust* pegawai terhadap pemimpin itu sendiri maupun organisasi secara umum dengan cara menjalin komunikasi dan hubungan yang baik dengan bawahan melalui *sharing saction* dan pembinaan (*coaching*).

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anzalone, C. (2012). Differences between task-oriented leaders and relational-oriented leaders. *Demand Media*
- Aurifeille, J. M., & Medlin, C. J. (2009). Dimensions of inter-firm trust: benevolence and credibility. *Trust globalization and market expansion* ISBN: 987-1-60741-812-2.
- Erdem F (2014). Context-specific dimensions of trust in manager, subordinate and co-worker in organization. *Journal of Arts and Humanities*.
- Gunarto, M. (2016). Pengaruh Orientasi Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Tengah. *E-Journal Katologis* 4(7) Hal 63-73. \
- Mattsson, L. G. (2003). Reorganisation of Distribution in Globalisation of Markets: The Dynamic Context of Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(5), 416-426
- Northouse, P.G. (2015) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Rüzgar, N. (2018). The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), In the Organizations That Are Active In Service Sector: A Research on Tourism Agencies. *Journal of Business Administration Research*. 7(1), 50-60. DOI:[10.5430/jbar.v7n1p50](https://doi.org/10.5430/jbar.v7n1p50)
- Sherwood, Concetta & Indiana. (2005). Task and Relationship- Oriented Trust in Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12(2).
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*. 55(2): 243-262. DOI:[10.1515/ethemes-2017-0014](https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014)