

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang Penelitian

Menghadapi tantangan perubahan yang berkelanjutan, *job performance* merupakan faktor krusial bagi keberlangsungan dan perkembangan organisasi (Bieńkowska & Tworek, 2020; Kayar & Yeşilada, 2024). Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor kunci dalam organisasi karena memiliki karakteristik yang sangat berharga, bersifat unik, tidak dapat ditiru, dan tidak tergantikan. Sistem organisasi yang kompetitif pada dasarnya dibentuk dan dijalankan oleh manusia, menjadikan SDM sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi (Gimeno-arias et al., 2021). Kualitas dari sumber daya manusia memiliki pengaruh yang nyata dalam menentukan *job performance* yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu organisasi dituntut untuk melaksanakan manajemen dan pembinaan sumber daya manusia secara sistematis dan berkelanjutan (Darmawan et al., 2020; Muhammad Adnan Wazan et al., 2023). Pendekatan manajemen dan pengembangan SDM yang sistematis dan berkelanjutan sangat diperlukan untuk menjamin keberlanjutan dan pengembangan organisasi (Piwowar-Sulej, 2021).

*Perceived environment* yang baik dapat meningkatkan *work engagement* antara perusahaan dan karyawan, di mana *work engagement* mendukung kondisi proaktif yang melibatkan investasi energi karyawan dan keterikatan psikologis dalam pelaksanaan tugas yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan konsentrasi. Ketika faktor-faktor lingkungan kerja seperti *procedural justice* dan *perceived*

*diversity* yang dirasakan karyawan baik dapat meningkatkan *work engagement*, yang membuat *job performance* juga meningkat (Chen & Lin, 2024).

Interaksi sosial memainkan peran penting dalam pembelajaran manusia, karena kita membentuk ingatan dan memperoleh pengetahuan tentang dunia dari dan dengan orang lain. Manusia adalah makhluk sosial, sehingga proses utama dalam pembelajaran manusia meliputi: observasi, imitasi, dan berinteraksi dengan sesamanya yang melibatkan perhatian, ingatan, dan motivasi (De Felice et al., 2023).

*Social Cognitive Theory* (SCT) menjelaskan bagaimana pengetahuan, inspirasi, dan arahan dapat mendorong perubahan dengan memengaruhi pikiran, emosi, dan perilaku manusia baik secara langsung ataupun tidak langsung. Terdapat tiga faktor utama yang menjadi penentu dalam *Social Cognitive Theory* (SCT): faktor tingkah laku (*behavioural*), faktor individu (*cognitive personal*) dan faktor lingkungan (*environmental*) (Bandura, 2023; Graham & Bonner, 2022; Mubin et al., 2021). Temuan di beberapa perusahaan menyiratkan bahwa lingkungan dan suasana kerja yang mendukung bisa mendukung motivasi kemudian meningkatkan kinerja karyawan, sejalan dengan *SCT* yang menekankan pentingnya faktor lingkungan dalam membentuk perilaku dan hasil kinerja (Parulian & Sutawijaya, 2020). Menurut penelitian, karyawan lebih merasa puas terhadap pekerjaan mereka akan menjadi produktif saat karyawan merasa tempat kerja mereka ramah dan mendukung. Interaksi antara faktor lingkungan, kognitif personal, dan perilaku melalui SCT membentuk pola kinerja individu, di mana lingkungan kerja positif terbukti meningkatkan *self-efficacy* dan *engagement* (Meyvanali, Meyvanali.,

Manalu, D. E., 2024). Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan *job performance* dengan menumbuhkan rasa puas dan penggunaan jam kerja yang efisien. Demikian pula, lingkungan yang positif untuk bekerja dapat membentuk kinerja karyawan yang lebih baik, sehingga lingkungan kerja dalam organisasi menjadi faktor yang penting untuk diperhatikan (Gemina et al., 2024; Zhenjing et al., 2022).

Perspektif *SCT* menawarkan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami bagaimana lingkungan kerja memengaruhi *job performance* pada penelitian ini. Dengan menggunakan *SCT* dapat menjelaskan bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kinerja dari berbagai faktor. Ketika karyawan merasakan *procedural justice* dan merasakan *perceived diversity* yang ada pada organisasi, mereka lebih dapat mengembangkan keyakinan diri yang lebih kuat dalam melakukan pekerjaan serta lebih terlibat dan berdedikasi dalam tugas. Peran kepemimpinan dalam *knowledge-oriented leadership* juga dapat memperkuat karyawan untuk merasakan keadilan *procedural* dan menerima keberagaman dalam organisasi (Chen & Lin, 2024).

Dalam organisasi, *job performance* menjadi faktor krusial yang menentukan produktivitas dan daya saing perusahaan. Namun, berbagai tantangan sering kali muncul dan berdampak negatif terhadap efektivitas kerja karyawan. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya manajemen pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga karyawan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya dengan optimal (Syarifuddin et al., 2021). Selain itu, disiplin kerja turut memegang peranan dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Chusminah &

Haryati, 2020; Lestari et al., 2024; Susbiyantoro et al., 2022). Di mana tingkat kedisiplinan yang rendah, seperti keterlambatan dan ketidakpatuhan terhadap prosedur, turut menurunkan produktivitas serta kualitas hasil kerja (Prasetyo et al., 2021). *Work engagement* yang rendah juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya *job performance*, terutama ketika lingkungan kerja tidak mendukung, baik dari segi kenyamanan maupun aspek keselamatan (Yurano, 2024). Lebih lanjut, kurangnya dukungan dari atasan sering kali menyebabkan karyawan tidak merasa dihargai yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja, kesejahteraan, dan hubungan mereka terhadap orang lain di organisasi (McIlroy et al., 2021).

Dalam praktik organisasi, lingkungan yang mendukung akan mendukung keamanan psikologis (Budiningsih et al., 2020; Brown et al., 2023; Turner & Harder, 2018). Dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, *learning goal orientation* berperan penting dalam mendorong karyawan untuk terus berkembang, mengasah keterampilan, dan mencari tantangan baru, sehingga mereka lebih proaktif dalam menghadapi tugas serta lebih terbuka terhadap peluang pengembangan di lingkungan kerja (Song et al., 2024).

Peran kepemimpinan dalam *knowledge-oriented leadership* dapat memperkuat dampak *learning goal orientation* dengan menciptakan suasana yang mendorong pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan penerapan solusi inovatif. Karyawan yang memiliki *learning goal orientation* tinggi cenderung proaktif dalam meningkatkan kompetensi mereka melalui pembelajaran dan mengambil tugas-tugas yang menantang. Pendekatan proaktif ini meningkatkan kemampuan mereka

dalam memecahkan masalah dan yakin terhadap kemampuan mereka sendiri (*self-efficacy*), yang pada akhirnya meningkatkan *job performance* (Lin, 2024).

Penerapan *procedural justice*, seperti evaluasi kinerja yang transparan, tidak hanya meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi tetapi juga mendorong rasa tanggung jawab mereka terhadap tugas (Rahma et al., 2024). *Knowledge oriented leadership* juga penting, di mana pemimpin mendorong pembelajaran melalui sesi pelatihan, mentoring, dan pemberian umpan balik yang konstruktif (Raudeliūnienė & Kordab, 2019).

Perusahaan XYZ adalah perusahaan multinasional berpusat di Jerman yang bergerak di bidang teknologi kaca khusus, berdiri di 33 negara dengan lebih dari 17.400 karyawan yang melayani bisnis dan industri beragam di seluruh dunia. Produk utama yang dihasilkan termasuk: kaca optik (kaca satelit, mikroskop, dan fotografi), kaca khusus (kaca *smartphone* lipat, kaca komponen elektronik, kaca timbal, dan kaca borosiklat), kemasan farmasi (ampoule, vial, dan pipete), peralatan rumah tangga (kompor dan oven), pencahayaan (LED), dan kaca semikonduktor. Perusahaan XYZ di Indonesia beroperasi melalui PT. XYZ yang berlokasi di Bekasi, dengan total karyawan lebih dari 500 orang.

Fenomena pertama bagi PT. XYZ dalam 3 tahun terakhir adalah penurunan tingkat kedisiplinan. Hal ini berhubungan dengan kebijakan yang diterapkan perusahaan pada tahun 2022 mengenai pengetatan disiplin karyawan dengan harapan dapat meningkatkan *job performance*. Kebijakan ini mencakup peraturan yang lebih ketat mengenai keterlambatan, ketidakhadiran dan pelanggaran perusahaan. Melalui berbagai macam kegiatan dan pembinaan yang dilakukan

kepada karyawan, perusahaan berhasil menurunkan angka keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan dengan cukup baik. Meskipun tingkat kedisiplinan karyawan dari segi keterlambatan dan ketidakhadiran mengalami perbaikan, namun hal ini berbanding terbalik terhadap hasil kinerja karyawan yang masih mengalami penurunan.

Dalam upaya untuk menampung saran dan masukan dari karyawan, perusahaan mengadakan program *sounding board* rutin dengan seluruh lapisan karyawan. Melalui program *sounding board* perusahaan, beberapa karyawan menyampaikan keluhan tentang ketidakadilan dalam penerapan kebijakan kedisiplinan dan perlakuan perusahaan terhadap karyawan, terutama terkait perbedaan fleksibilitas hari dan waktu kerja antara departemen dan level jabatan tertentu. Sebagai contoh implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja di area departemen penjualan dan layanan pelanggan mendapatkan kelonggaran berupa toleransi keterlambatan dan jam kerja yang lebih fleksibel untuk mengakomodasi interaksi dengan pelanggan pada waktu-waktu tertentu. Sementara itu, departemen pengemasan produk menerapkan kebijakan yang lebih ketat terhadap keterlambatan mengingat sifat pekerjaan yang membutuhkan ketepatan waktu dalam proses pengiriman dan pengemasan produk. Selain itu, perbedaan kebijakan kerja juga tercermin dalam penerapan *Work From Home* (WFH), di mana beberapa posisi seperti supervisor, head, manager diberikan fleksibilitas untuk bekerja jarak jauh dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan yang dapat dilakukan secara digital dan *online*. Sebaliknya, posisi-posisi yang terkait langsung dengan operasional seperti bagian gudang, pengendalian mutu dan bagian operasional

mengharuskan kehadiran fisik di lokasi kerja untuk memastikan kelancaran operasional perusahaan.

Perusahaan juga menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan di luar kota dan luar negeri untuk meningkatkan *job performance*. Namun, pelatihan ini hanya diberikan kepada karyawan yang terpilih berdasarkan rekomendasi atasan masing-masing. Beberapa karyawan yang tidak terpilih mengungkapkan ketidakpuasan mereka atas kebijakan selektif ini, yang mereka anggap tidak adil. Kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya nilai *learning goal orientation* bagi karyawan yang hanya mendapatkan pelatihan di internal perusahaan.

Situasi di PT XYZ ini menunjukkan bagaimana *procedural justice*, *perceived diversity*, dan *learning goal orientation* di tempat kerja dapat mempengaruhi *job self-efficacy* dan *work engagement*, yang pada akhirnya berdampak pada *job performance*. Peran *knowledge-oriented leadership* menjadi penting sebagai moderator dalam memperkuat pengaruh antar variabel tersebut, terutama dalam mengelola *procedural justice* dan *perceived diversity* di tempat kerja. Peranan dari atasan dalam memberikan pengarahan dan pengertian terhadap kondisi yang berjalan di perusahaan juga merupakan faktor yang penting dalam menentukan persepsi tim memcernya. Atasan yang memiliki *knowledge-oriented leadership* dapat mengorientasi tim memcernya dengan lebih baik (Raudeliūnienė & Kordab, 2019).

Dari uraian di atas, setelah tahun 2022 perusahaan menerapkan berbagai kebijakan untuk meningkatkan *job performance*, namun terdapat fenomena menarik di mana walaupun tingkat disiplin karyawan meningkat, namun terdapat

kebijakan yang memunculkan isu ketidakadilan prosedural yang tercermin dari dua aspek utama: perbedaan fleksibilitas waktu kerja antar departemen/level jabatan dan sistem seleksi pelatihan yang hanya berdasarkan rekomendasi atasan. Fenomena ini dapat menunjukkan bahwa *perceived diversity* dan *procedural justice* memengaruhi *learning goal orientation* karyawan, yang berdampak pada *job self-efficacy* dan *work engagement* mereka. Sesuai dengan model penelitian yang diteliti, bahwa menunjukkan *procedural justice* dan *perceived diversity* berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi *job self-efficacy* dan *work engagement*, dengan *knowledge-oriented leadership* sebagai moderator kunci dalam menyeimbangkan kebijakan kedisiplinan dengan *procedural justice*.

Program *sounding board* mengungkapkan keluhan karyawan tentang ketidakadilan dalam penerapan kebijakan kedisiplinan dan kesempatan pelatihan, yang mempengaruhi nilai pembelajaran dari pekerjaan (*learning value on the job*) bagi karyawan yang tidak mendapat kesempatan pengembangan. Situasi ini menekankan pentingnya pendekatan kepemimpinan harus juga memperhatikan aspek keadilan dan keberagaman untuk meningkatkan kinerja.

Ketika individu merasa diperlakukan dengan adil secara prosedural, mereka cenderung lebih patuh terhadap aturan dan keputusan otoritas, yang dikaitkan dengan penurunan pelanggaran disiplin. Praktik *procedural justice* yang adil dapat mengurangi dampak negatif dari disiplin terhadap seseorang (Varela et al., 2020). Disiplin kerja memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja karyawan, menekankan pentingnya menumbuhkan sikap disiplin guna meningkatkan produktifitas juga efektivitas dalam bekerja secara menyeluruh (Prasetyo et al., 2021), begitu juga

dengan lingkungan kerja yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Mahmud & Prabowo, 2023).

Salah satu simptom yang muncul pada PT. XYZ adalah meningkatnya keterlambatan yang merupakan bagian dari pada penilaian *performance appraisal* karyawan, di mana data menunjukkan bahwa jumlah keterlambatan meningkat secara konsisten sejak tahun 2021 hingga 2023. Pada tahun 2024, tingkat keterlambatan mengalami penurunan menjadi 6,65%, namun angka ini masih belum memenuhi target perusahaan yang menetapkan batas maksimum keterlambatan sebesar 5%. Penurunan ini menunjukkan adanya intervensi organisasi, seperti peningkatan sistem pemantauan kehadiran, perubahan kebijakan disiplin, serta strategi kepemimpinan yang lebih baik dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan. Berikut adalah persentase keterlambatan karyawan dari tahun 2021 sampai dengan 2024:



**Gambar 1.1** Persentase Keterlambatan Karyawan PT. XYZ

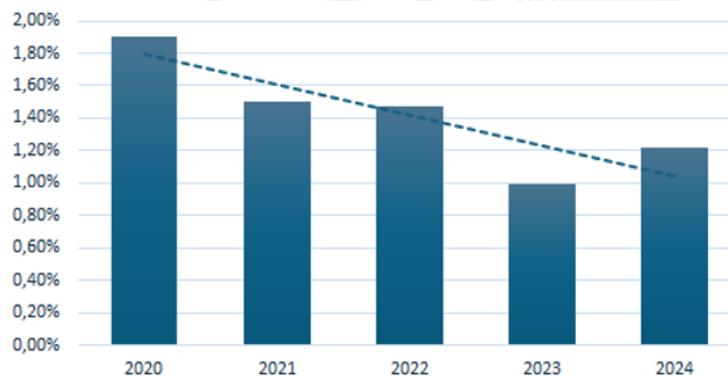
Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

Fenomena yang terjadi menyoroti perlunya pendekatan yang lebih komprehensif dalam meningkatkan kinerja organisasi, tidak hanya melalui kebijakan disiplin, tetapi juga dengan mempertimbangkan aspek lain seperti *job self efficacy*, *work engagement*, serta efektivitas kepemimpinan dalam mendorong

produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pengendalian kedisiplinan, tetapi juga mengembangkan strategi komprehensif yang dapat meningkatkan kinerja dan memastikan pencapaian target bisnis secara optimal.

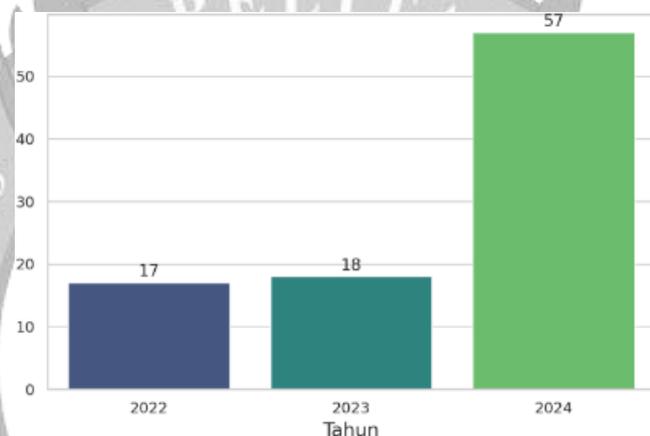
Dalam upaya untuk meningkatkan *job performance*, pada tahun 2022 perusahaan mulai menerapkan kebijakan batas absenteisme maksimal 1,5% per tahun. Untuk mencapai target ini, perusahaan melakukan berbagai strategi melalui HR, seperti pembinaan kepada karyawan, sosialisasi kebijakan, hingga pemberian peringatan verbal dan surat peringatan bagi karyawan yang memiliki tingkat absensi tinggi. Berbagai upaya tersebut menunjukkan hasil positif, di mana tingkat absensi karyawan mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

Berdasarkan grafik di bawah ini, dalam tiga tahun terakhir (2022-2024), tingkat absensi karyawan mengalami tren penurunan hingga tahun 2023, tetapi kembali mengalami sedikit peningkatan pada tahun 2024. Pada tahun 2022, absensi karyawan masih berada di sekitar batas maksimal 1% yang ditetapkan oleh perusahaan, yang ditunjukkan oleh grafik di bawah ini:



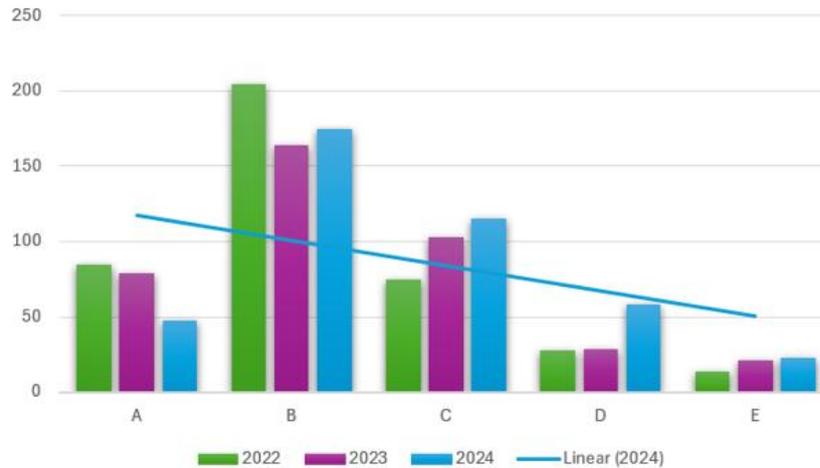
**Gambar 1.2** Tingkat Absensi Karyawan PT.XYZ  
Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

Untuk dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam organisasi, perusahaan melakukan berbagai upaya termasuk menegakkan disiplin dengan memberikan surat peringatan bagi karyawan yang melakukan ketidaksiplinan. Berdasarkan data yang ditampilkan pada grafik, jumlah surat peringatan mengalami kenaikan tajam pada tahun 2024, di mana pada tahun 2022 hanya terdapat 17 kasus, sedikit meningkat menjadi 18 kasus pada tahun 2023, namun melonjak drastis menjadi 57 kasus pada tahun 2024.



**Gambar 1.3** Grafik Peningkatan Surat Peringatan Karyawan PT. XYZ  
Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

Data menunjukkan bahwa aspek kedisiplinan yang menjadi bagian dari penilaian kinerja tidak selalu meningkatkan *job performance* secara keseluruhan, sehingga faktor kognitif lainnya perlu diperhatikan. Fenomena kedua yang terjadi adalah penurunan hasil *performance appraisal* karyawan PT. XYZ selama beberapa tahun terakhir. Berdasarkan analisis data kinerja organisasi periode 2020-2024, teridentifikasi penurunan *score* A dan B, dan meningkatnya *score* C, D dan E. Berikut di bawah ini adalah grafik data *performance appraisal* PT. XYZ secara keseluruhan dari golongan satu hingga golongan empat, yaitu staf operasional, staf administrasi, koordinator, dan supervisor pada tahun fiskal 2022 hingga 2024.



**Gambar 1.4** Grafik Kinerja Karyawan PT. XYZ  
 Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

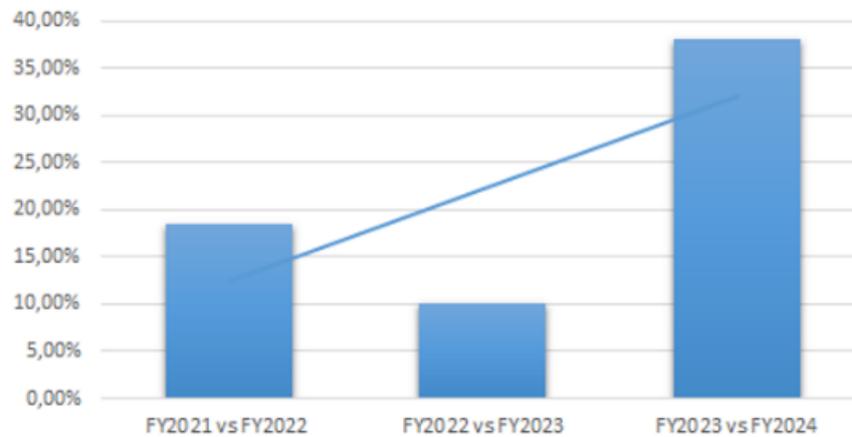
Fenomena ketiga yang terkait dengan penurunan *performance appraisal* adalah mempengaruhi pencapaian KPI secara keseluruhan. Dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan, *Key Performance Indicators* (KPI) dibagi menjadi dua jenis berdasarkan tingkat jabatan karyawan. KPI 3X diperuntukkan bagi supervisor ke atas, dengan maksimum pencapaian sebesar 390 poin, sedangkan KPI 3Y diterapkan bagi supervisor ke bawah, dengan batas maksimum pencapaian sebesar 520 poin. Pembagian ini bertujuan untuk menyesuaikan standar evaluasi kinerja berdasarkan tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan pada masing-masing tingkatan jabatan, sehingga penilaian kinerja dapat lebih objektif dan akurat dalam mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian strategi perusahaan. Dalam tiga tahun terakhir, pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) di organisasi menunjukkan penurunan terutama pada tahun 2024, di mana KPI kelompok supervisor ke bawah (3X) turun dari 267,0 poin menjadi 215,1 poin, sementara supervisor ke atas (3Y) menurun dari 351,0 poin menjadi 287,5 poin. Berikut adalah grafik pencapaian KPI perusahaan selama 3 tahun terakhir:



**Gambar 1.5** Grafik Pencapaian KPI Karyawan PT XYZ  
 Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

Fenomena keempat adalah peningkatan biaya tenaga kerja perusahaan yang dipengaruhi oleh penurunan performa kerja. Dalam kondisi penurunan kinerja, perusahaan sering menghadapi "*labor cost stickiness*," yaitu ketidakmampuan untuk segera mengurangi biaya tenaga kerja. Hal ini terjadi karena perusahaan cenderung mempertahankan tenaga kerja meskipun efisiensi menurun, yang meningkatkan risiko operasional dan mengurangi profitabilitas (Li & Sun, 2023). Penurunan produktivitas karyawan dapat meningkatkan biaya per unit produksi. Ketika hasil menurun tetapi biaya tetap (seperti gaji) tidak berubah, rasio biaya tenaga kerja terhadap hasil meningkat, yang berdampak negatif pada efisiensi biaya operasional perusahaan (Siburian et al., 2022).

Dalam tiga tahun terakhir, jumlah biaya lembur mengalami peningkatan yang signifikan, dengan lonjakan tertinggi terjadi pada tahun 2023 ke 2024. Fenomena ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara peningkatan jam kerja dengan produktivitas karyawan, yang dapat ditimbulkan dari faktor yang perlu ditelusuri lebih lanjut. Berikut grafik peningkatan biaya lembur 3 tahun terakhir:



**Gambar 1.6** Peningkatan Biaya Lembur Karyawan PT. XYZ  
 Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

## 1.2 Rumusan masalah

Perumusan masalah dimulai dengan identifikasi gejala-gejala permasalahan yang dijelaskan pada latar belakang masalah, kemudian dapat diidentifikasi masalah dalam bentuk rumusan masalah (Suliyanto, 2018). Dari penjabaran yang sudah dijelaskan sebelumnya, memaparkan kesenjangan fenomena yang terjadi pada perusahaan bahwa meskipun perusahaan telah menerapkan kebijakan disiplin secara ketat dan berhasil menurunkan tingkat keterlambatan serta tingkat absensi, namun hal tersebut belum mampu secara langsung meningkatkan *job performance*. Fenomena ini menegaskan pentingnya pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola kinerja, yang tidak hanya berfokus pada kontrol perilaku, tetapi juga mempertimbangkan *procedural justice*, *perceived diversity*, serta *learning goal orientation* sebagai faktor-faktor penting yang dapat memengaruhi *job self-efficacy* dan *work engagement*. Dengan menggunakan kerangka *Social Cognitive Theory*, pada penelitian ini akan diuji interaksi faktor tingkah laku, perilaku individu, serta lingkungan kerja yang diperkuat oleh peran *knowledge-oriented leadership* dapat

memengaruhi *job performance* secara menyeluruh.

Pertanyaan penelitian disusun berdasarkan variabel penelitian dan uraian latar belakang di atas, selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian di bawah ini:

- 1) Apakah *procedural justice* mempunyai pengaruh positif terhadap *job self-efficacy*?
- 2) Apakah *procedural justice* mempunyai pengaruh positif terhadap *work engagement*?
- 3) Apakah *perceived diversity* mempunyai pengaruh positif terhadap *job self-efficacy*?
- 4) Apakah *perceived diversity* mempunyai pengaruh positif terhadap *work engagement*?
- 5) Apakah *learning goal orientation* mempunyai pengaruh positif terhadap *job self-efficacy*?
- 6) Apakah *learning goal orientation* mempunyai pengaruh positif terhadap *work engagement*?
- 7) Apakah *knowledge-oriented leadership* sebagai moderasi dapat memperkuat pengaruh *procedural justice* terhadap *job self-efficacy*?
- 8) Apakah *knowledge-oriented leadership* sebagai moderasi dapat memperkuat pengaruh *perceived diversity* terhadap *job self-efficacy*?
- 9) Apakah *knowledge-oriented leadership* sebagai moderasi dapat memperkuat pengaruh *learning goal orientation* terhadap *job self-efficacy*?

- 10) Apakah *knowledge-oriented leadership* sebagai moderasi dapat memperkuat pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement*?
- 11) Apakah *knowledge-oriented leadership* sebagai moderasi dapat memperkuat pengaruh *perceived diversity* terhadap *work engagement*?
- 12) Apakah *knowledge-oriented leadership* sebagai moderasi dapat memperkuat pengaruh *learning goal orientation* terhadap *work engagement*?
- 13) Apakah *job self-efficacy* mempunyai pengaruh positif terhadap *job performance*?
- 14) Apakah *work engagement* mempunyai pengaruh positif terhadap *job performance*?

### 1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan uraian pertanyaan di atas, maka tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Procedural Justice* terhadap *Job Self-Efficacy*
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Procedural Justice* terhadap *Work Engagement*
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Perceived Diversity* terhadap *Job Self-Efficacy*
- 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Perceived Diversity* terhadap *Work Engagement*
- 5) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Learning Goal*

*Orientation terhadap Job Self-Efficacy*

- 6) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Learning Goal Orientation* terhadap *Work Engagement*
- 7) Untuk menguji dan menganalisis peran moderasi *Knowledge-Oriented Leadership* pada pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Job Self-Efficacy*
- 8) Untuk menguji dan menganalisis peran moderasi *Knowledge-Oriented Leadership* pada pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Work Engagement*
- 9) Untuk menguji dan menganalisis peran moderasi *Knowledge-Oriented Leadership* pada pengaruh *Perceived Diversity* terhadap *Job Self-Efficacy*
- 10) Untuk menguji dan menganalisis peran moderasi *Knowledge-Oriented Leadership* pada pengaruh *Perceived Diversity* terhadap *Work Engagement*
- 11) Untuk menguji dan menganalisis peran moderasi *Knowledge-Oriented Leadership* pada pengaruh *Learning Goal Orientation* terhadap *Job Self-Efficacy*
- 12) Untuk menguji dan menganalisis peran moderasi *Knowledge-Oriented Leadership* pada pengaruh *Learning Goal Orientation* terhadap *Work Engagement*
- 13) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Job Self-Efficacy* terhadap *Job Performance*
- 14) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *Work Engagement* terhadap *Job Performance*

#### 1.4 Manfaat penelitian

Penelitian bermanfaat untuk melengkapi kesenjangan teoretis aplikasi *Social Cognitive Theory* pada konteks organisasi, di mana studi yang mengintegrasikan model mediasi ganda (*job self-efficacy* dan *work engagement*) dengan moderasi *knowledge-oriented leadership* secara simultan masih sangat terbatas, terutama di perusahaan multinasional. Meskipun SCT telah digunakan untuk menjelaskan pengaruh lingkungan-kinerja, namun kompleksitas interaksi antar variabel dalam kerangka kerja ini belum sepenuhnya dieksplorasi pada konteks industri dengan karakteristik tenaga kerja seperti di Indonesia. Penelitian ini menawarkan kontribusi melalui pengembangan model integratif dengan pendekatan yang jarang ditemukan dalam riset sebelumnya.

Studi ini juga diharapkan memberi kontribusi metodologis melalui penggunaan PLS-POS yang mengidentifikasi heterogenitas responden, memperkaya pemahaman tentang kondisi batas (*boundary conditions*) penerapan SCT dalam organisasi. Penelitian ini dapat memperdalam bagaimana *Procedural Justice*, *Perceived Diversity*, dan *Learning Goal Orientation* mempengaruhi *Job Performance* melalui peran mediasi *Job Self-Efficacy* dan *Work Engagement*, serta peran moderasi *Knowledge-Oriented Leadership* dalam konteks PT. XYZ.

Bagi akademisi, penelitian ini dapat memperkaya literatur sumber daya manusia dengan menyediakan bukti empiris tentang pengaruh antar variabel yang diteliti dalam konteks industri di Indonesia. Hasil yang diuraikan pada penelitian ini dapat menjadi landasan guna penelitian-penelitian berikutnya guna menelusuri *job performance* dengan perspektif *Social Cognitive Theory*. Selain itu, penelitian

ini juga memperkaya pemahaman tentang peran *Knowledge-Oriented Leadership* sebagai moderator dalam pengaruh antara variabel lingkungan, individual, dan hasil kinerja.

Dari segi praktis, diharapkan penelitian ini memberi kontribusi strategis untuk manajemen PT. XYZ dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih komprehensif dan efektif. Temuan studi mengungkap adanya paradoks manajerial, di mana peningkatan kedisiplinan karyawan melalui kebijakan ketat justru tidak berdampak meningkatkan *job performance*. Fenomena ini mengindikasikan keberadaan *invisible factors* yang tidak terakomodasi dalam kebijakan yang ada, seperti persepsi atas keadilan prosedural, keberagaman, dan motivasi pembelajaran individu.

Penelitian ini menawarkan wawasan praktis bagi manajemen dan praktisi sumber daya manusia dalam merancang intervensi yang mendorong peningkatan *job self-efficacy* dan *work engagement* melalui penguatan *procedural justice*, pengelolaan *perceived diversity*, serta pengembangan *learning goal orientation* yang difasilitasi oleh *knowledge oriented leadership*. Temuan ini juga dapat menjadi referensi bagi organisasi sejenis dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja yang berkelanjutan dan berorientasi pada kapabilitas individu dan lingkungan kerja yang mendukung.

## 1.5 Sistematika penelitian

Penelitian berfokus kepada *Perceived Working Environment* mencakup: *Procedural Justice*, dan *Perceived Diversity*. Serta fokus pada *Learning Goal Orientation* di dalam organisasi yang mempengaruhi *Job Self-Efficacy* dan *Work Engagement* terhadap *Job Performance* perusahaan dengan data diperoleh berdasarkan pengambilan data melalui kuesioner terhadap karyawan yang bekerja di Indonesia sebagai staf operasional, staf administrasi, koordinator, dan supervisor pada PT. XYZ. Uraian lengkap penelitian ini akan tertulis dalam suatu sistematika penelitian yang terdiri dari 5 bab. Setiap bab akan tercantum judul bab dan penjelasan sesuai judul tiap-tiap sub-bab. Alur penelitian dapat dibaca secara keseluruhan dimulai dari latar belakang, landasan teori/ tinjauan pustaka, metode, dan hasil penelitian hingga menjadi satu naskah akademis yang utuh.

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Latar belakang penelitian dibahas pada bab satu. Kemudian dilanjutkan dengan uraian rumusan masalah yang mengidentifikasi kesenjangan penelitian, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian dari sisi teoritis dan praktis, khususnya kontribusinya terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia. Bab ini ditutup dengan sistematika penelitian yang memberikan gambaran tentang struktur dan organisasi penulisan tesis yang menyajikan kerangka dasar penelitian dan menjelaskan secara garis besar konsep serta variabel yang akan diteliti.

## **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab dua berisi tinjauan pustaka, membahas teori dan konsep yang melandasi kerangka konseptual penelitian beserta pengukurannya. Bab ini juga mencakup kajian atas penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan dan dianggap relevan sesuai dengan topik penelitian ini. Setelah menguraikan tinjauan pustaka, bab ini dilanjutkan dengan pengembangan masing-masing hipotesis penelitian yang menjadi dasar dan tujuan dilakukannya penelitian. Pada bagian akhir, bab ini memuat kerangka konsep atau model penelitian yang akan digunakan dan diuji hipotesisnya selama penelitian, yang menggambarkan relasi antar variabel.

## **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ketiga memuat penjelasan penelitian metodologis untuk studi yang digunakan. Dimulai dengan penjelasan objek penelitian, paradigma penelitian, unit analisis, jenis penelitian, pengukuran variabel, populasi, penelitian sampel, dan metode pengumpulan data. Penjelasan metodologi penelitian yang menyeluruh dan sistematis ini memberikan kejelasan proses serta memungkinkan peneliti lain untuk mengulangi prosedur yang sama di masa mendatang. Bagian akhir bab ini memuat uraian pendekatan statistik inferensial dan tahapan-tahapan dalam implementasi analisis multivariat menggunakan teknik *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

#### **BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat tesis ini akan membahas hasil dari pengolahan data dari kuesioner yang sudah diisi oleh responden. Data dikumpulkan dan dirangkum dahulu dalam profil responden, selanjutnya diuraikan hasil analisis inferensial menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan aplikasi *SmartPLS® 4*. Pada bab ini, pemaparan dilanjutkan dengan hasil uji reliabilitas dan validitas dari instrumen penelitian, serta hasil pengujian hipotesis. Penelitian dibahas secara komprehensif melalui mengaitkan temuan empiris dan kajian teoretis. Bagian terakhir bab ini menyajikan analisis lanjutan untuk memperdalam hasil penelitian serta menguraikan implikasi manajerial yang dapat diimplementasikan organisasi.

#### **BAB V: KESIMPULAN**

Bab kelima sebagai bab penutup menguraikan kesimpulan hasil analisis statistik penelitian yang menjawab hipotesis penelitian. Penelitian ini menghasilkan implikasi untuk bidang manajemen sumber daya manusia, dilengkapi dengan implikasi manajerial yang dapat diimplementasikan oleh organisasi. Sebagai bagian akhir, bab ini mengungkapkan keterbatasan yang ditemui selama proses penelitian dan merumuskan rekomendasi untuk penelitian berikutnya.