

## ANTESENDEN TRUST PADA *SHIPPING INDUSTRY* DI INDONESIA

Sutoha<sup>1\*</sup>, Asep Suparman<sup>2</sup>, Sarfilianty Anggiani<sup>3</sup>

<sup>1&3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti

<sup>2</sup>Institut Transportasi Dan Logistik Trisakti

[tohasutoha.1@gmail.com](mailto:tohasutoha.1@gmail.com)

### ABSTRACT

**Purpose** - The purpose of this study was to analyze the influence of leadership (leading organizational and leading people) on trust and its impact on organizational performance.

**Design/Methodology/Approach** -The research design used is correlational research which aims to test and analyze the effect of the independent variable on the dependent variable. The variables used consist of leadership which consists of leading organizational and leading people, trust and organizational performance. The data used are primary data through a questionnaire distributed via google form. The number of respondents who filled out the google form and used was 195 respondents where the sampling method used purposive sampling. The analysis tool used is the Structural Equation Model (SEM) using AMOS 23 software.

**Finding** - The results showed that leadership consisting of leading organizations and leading people had a positive effect on trust, while trust was also proven to have a significant positive effect on organizational performance.

**Value / Implication** - The results of the study have managerial implications for decision makers in companies that leadership, especially the leader's ability to leading employees, must receive a larger portion compared to the ability to leading the organization as an effort to improve organizational performance. Employee trust towards company leaders will also improve organizational performance.

### ABSTRAK

**Purpose** - Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh dari leadership (leading organizational dan leading people) terhadap trust dan dampaknya terhadap organizational performance.

**Design/Methodology/Approach** - Disain penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel yang digunakan terdiri dari leadership yang terdiri dari leading organizational dan leading people, trust serta oganizatonal performance. Data yang digunakan merupakan data primer melalui kuesioner yang disebarakan melalui google form. Jumlah responden yang mengisi google form dan digunakan sebanyak 195 responden dimana metode penarikan sampel menggunakan purposive sampling. Alat analisis yang digunakan Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan software AMOS 23.

**Finding** - Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa leadership yang terdiri dari leading organization dan leading people terbukti berpengaruh positif terhadap trust, sementara trust juga terbukti berpengaruh positif terhadap organizational performance.

**Value/Impication** - Hasil penelitian memberikan implikasi manajerial bagi para pengambil keputusan di perusahaan bahwa leadership terutama kemampuan pemimpin untuk mengendalikan karyawan harus mendapat porsi yang lebih besar dibandingkan dengan kemampuan untuk mengendalikan organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan. Trust karyawan terhadap pimpinan perusahaan juga akan meningkatkan organizational performance.

**Keywords:** organizational performance, trust, leading organzntional, leading people

Submissiondate: 2021-05-23

Accepted date: 2021-12-10

**Corresponding author\***

## PENDAHULUAN

Tujuan bisnis meliputi tiga aspek, yakni aspek ekonomi (profit), aspek sosial (keselamatan & kesejahteraan karyawan) dan yang terakhir aspek lingkungan (lokasi di mana usaha berajalan). Ketiga tujuan diatas harus berjalan secara berkelanjutan (*sustainable*) sehingga bisnis dapat berjalan lancar dan menjadi harapan bagi semua *stake holder*. Bisnis yang berkelanjutan akan memberikan kepastian kepada pihak-pihak yang terlibat di dalam proses bisnis dari suatu perusahaan baik oleh pemberi kerja maupun penerima kerja (karyawan). Faktor yang menjadi penentu di dalam pencapaian *sustainable business* adalah pencapaian kinerja yang optimal dari perusahaan seperti kemampuan perusahaan untuk mengorganisasi jalannya perusahaan secara efektif dan efisien, kemampuan perusahaan untuk menghasilkan, menciptakan, meningkatkan dan memproduksi barang dan jasa dengan produktivitas yang tinggi serta kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dan memperoleh pangsa pasar yang optimal (Paliszkiwicz, Gołuchowski, & Koohang, 2015). Persaingan yang kompetitif di dalam era global menjadi suatu keharusan dan tuntutan bagi setiap perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas yang tinggi serta harga yang kompetitif, memberikan pelayanan yang prima agar mampu mengoptimalkan kepuasan *customer* melalui penciptaan standar kinerja yang ditargetkan perusahaan (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001). *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang membagi penilaian kinerja ke dalam 4 aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek prospek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan dimana antara satu aspek dengan aspek lainnya merupakan satu kesatuan yang utuh dan saling berkaitan.

Pandemi covid 19 berdampak terhadap kinerja perekonomian bagi negara-negara di dunia tidak terkecuali Indonesia. Pandemi Covid 19 di Indonesia yang tingkat penyebarannya mulai signifikan pada bulan Maret 2021 memberikan dampak makro dimana secara keseluruhan PDRB Riil Indonesia pada tahun 2020 mengalami penurunan 1,58% ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)). Jika dilihat dari sektor-sektor yang memberikan kontribusi terbesar terhadap negatifnya pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2020, sektor transportasi dan perdagangan mengalami pertumbuhan negatif yang paling besar yaitu -15,04%, diikuti sektor penyediaan akomodasi dan makanan minuman yang mengalami pertumbuhan -10,22%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1. Khusus untuk sektor transportasi dan perdagangan yang mengalami pertumbuhan negatif paling besar tentu saja menjadi pekerjaan rumah yang besar untuk tetap menjaga kinerja perusahaan menuju bisnis yang berkelanjutan. Penelitian ini menekankan pada *shipping industry* dilihat dari aspek internal yaitu aspek karyawan dengan mengkaitkan pengaruh dari *leadership* terhadap *trust* karyawan yang nantinya akan berdampak pada kinerja dari perusahaan.



Sumber : BPS, 2021 ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id))

**Gambar 1**  
**Pertumbuhan Sektoral Indonesia tahun 2020**

Pengaruh *trust* karyawan terhadap *leadership* dari perusahaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi proses bisnis menjadi efektif dan efisien. Pengertian dari *Trust* sendiri sudah banyak didefinisikan diantaranya Mayer, Davis, & Schoorman (1995) menjelaskan pengertian *trust* sebagai keinginan seseorang untuk responsif terhadap tindakan orang lain berdasarkan pada ekspektasinya bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang memiliki kepercayaan tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengontrol dan mengendalikannya. Gefen (2000) menyatakan bahwa *trust* merupakan kemauan seseorang untuk menjadikan dirinya peka terhadap tindakan yang dilakukan oleh orang yang dipercayai berdasarkan pada kepercayaan dan tanggung jawab yang dibebankan. Dalam kaitannya dengan kegiatan internal perusahaan, *trust* yang dibangun antara pemberi kerja (*employer*) dan karyawan (*employee*) diyakini akan berdampak terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Sejumlah hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitria (2020), Alaaraj, Mohamed, & Ahmad Bustamam (2018), Alaarj, Mohamed, & Bustamam (2016) serta Paliszkievicz, Koohang, Gołuchowski, & Nord (2014) mendukung adanya pengaruh positif dari *trust* terhadap *organizational performance*.

Peran *leadership* merupakan hal yang penting bahkan boleh dikatakan *leadership* merupakan jantung atau intinya manajemen dari suatu organisasi. Harahap (1996) menyatakan bahwa *leadership* merupakan proses yang bertujuan untuk mempengaruhi orang lain dengan tujuan untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan yang kita kehendaki. Bicara mengenai *leadership* tidak hanya membicarakan masalah hirarki atau kedudukan seseorang dalam organisasi melainkan lebih kepada fungsi dari seorang *leadership* yaitu memiliki pengaruh dan mampu melakukan perubahan. Kreitner & Kinicki (2005) mendefinisikan *leadership* sebagai suatu proses sosial dimana seorang pemimpin harus dapat mengusahakan partisipasi sukarela dari bawahannya untuk mencapai target didalam tujuan organisasi. Greenberg & Baron (2003) mendefinisikan *leadership* sebagai suatu proses dimana individu memberikan pengaruh kepada anggota yang ada di dalam kelompoknya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh kelompok atau organisasi. Kemampuan seorang pemimpin di dalam mengendalikan organisasi secara keseluruhan dan individu (karyawan) secara khusus diprediksikan akan menciptakan *trust* karyawan kepada organisasi. Beberapa hasil studi empiris telah membuktikan adanya pengaruh positif dari *leadership* terhadap *trust* kepada organisasi seperti temuan hasil penelitian Sedrine, Bouderbala, & Nasraoui (2020), Koohang, Paliszkievicz, & Goluchowski (2017), Palupi, Cahjono, & Satyawati (2017) dan Zahra, (2015)

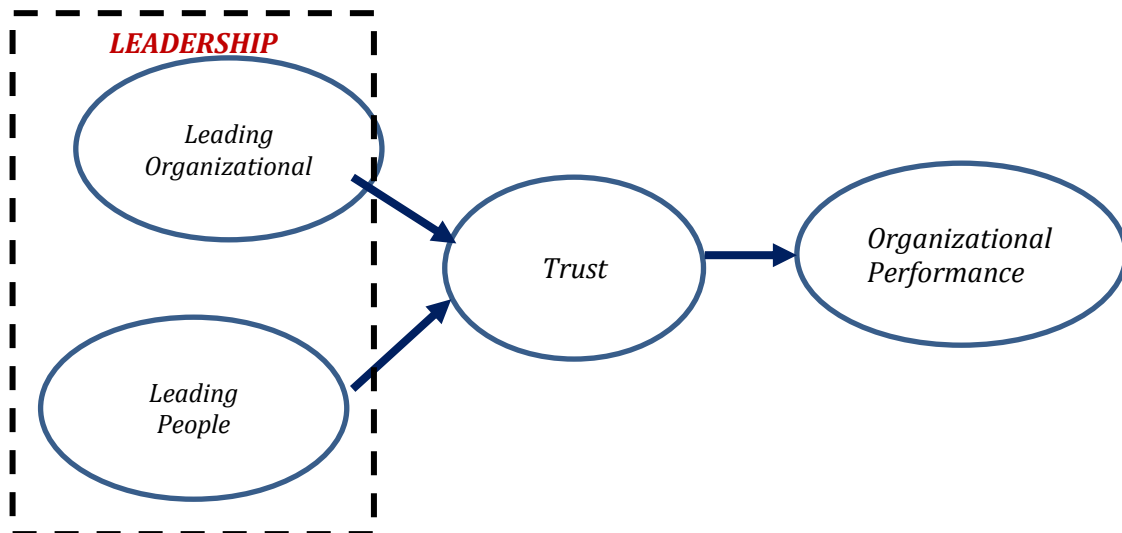
Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari *leadership* di dalam *leading organization* dan *leading people* terhadap *trust* dan dampaknya terhadap *organizational performance*.

Studi empiris yang menghubungkan antara *leadership* dengan *trust* sudah banyak dilakukan. Palupi et al. (2017) dan Zahra (2015) dalam penelitiannya menghasilkan temuan bahwa *leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap *trust* terhadap perusahaan. Sedrine et al. (2020) dalam penelitiannya membagi *leadership* berdasarkan tipe kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional dimana hasil temuan penelitiannya membuktikan bahwa *leadership* baik yang transaksional maupun transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap *trust* kepada perusahaan. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan temuan penelitian Hanif & Endang (2018) dimana kepemimpinan baik transaksional maupun transformasional tidak terbukti berpengaruh terhadap *trust*. Koohang et al., (2017) dalam penelitiannya membagi *leadership* ke dalam kelompok *leading organization* dan *leading people* dimana hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa baik *leading organization* dan

*leading people* terbukti berpengaruh positif terhadap *trust* terhadap perusahaan.

*Leadership* yang baik akan menciptakan *trust* dari karyawan kepada perusahaan dan diyakini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam menjalankan tugas pokoknya sesuai dengan Tupoksinya.. Peningkatan *trust* karyawan diyakini akan meningkatkan *organizational performance* dan sebaiknya rendahnya *trust* karyawan terhadap organisasi akan menurunkan *organizational performance*. Beberapa hasil penelitian mendukung adanya pengaruh positif dari *trust* terhadap *organizational performance* seperti hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Alaaraj et al., (2018), Alaarj et al., (2016), Fitria (2020) dan Paliszkiwicz et al., (2015). *Leadership* yang baik dari seorang pemimpin memberikan pengaruh kepada banyak hal tidak hanya menciptakan *trust* tetapi bisa menstimulus kreativitas dari para pekerja di dalam menjalankan tugas pekerjaannya (Anggiani, 2019)

Kristalisasi dari kajian literatur dan studi empiris berdasarkan penjelasan diatas menghasilkan suatu rerangka konseptual bahwa *leadership* yang dibagi atas *leading organizational* dan *leading people* akan mempengaruhi *trust* karyawan terhadap organisasi dan selajutnya akan mempengaruhi *organizational performance*. Untuk lebih jelasnya rerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pda gambar 1.



**Gambar 1**  
**Rerangka konseptual penelitian**

Kepemimpinan (*leadership*) adalah faktor yang sangat menentukan pencapaian tujuan dari organisasi dalam hal pencapaian target kinerja yang ditetapkan perusahaan. Beberapa peneliti menyatakan bahwa pengaruh *leadership* terhadap *organizational performance* tidak bersifat langsung (*direct*) tetapi dimediasi oleh beberapa variabel dimana salah satunya adalah *Trust*. Koohang et al., (2017) dalam penelitiannya menguji pengaruh *leadership* dari sisi *leading organization* dan *leading people* terhadap *trust*. Hasil temuan menunjukkan baik *leading organization* dan *leading people* terbukti berpengaruh positif terhadap *trust* dimana pengaruh *leading people* terhadap *trust* lebih kuat dibandingkan dengan *leading organizational*. Berdasarkan penjelasan ini maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1a : *Leading Organization* berpengaruh positif terhadap *Trust*

H1b : *Leading People* berpengaruh positif terhadap *Trust*.

Kepercayaan karyawan terhadap pimpinan di dalam mengorganisir jalannya perusahaan diharapkan akan berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang optimal melalui penciptaan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien (Harahap, 1996). Hasil studi empiri yang dilakukan oleh Alaraj et al., (2018, 2016), Paliszkiwicz et al. (2014) serta Fitria (2020) menghasilkan temuan bahwa *trust* terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Dengan berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H2 : *Trust* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*

## METODE PENELITIAN

Disain penelitian yang digunakan merupakan penelitian korelasional dengan menggunakan pengujian hipotesis yang bertujuan untuk menguji pengaruh dari variabel independen dalam hal ini *Leading Organization* serta *Leading People* terhadap *Trust* dan pengaruhnya terhadap *Organizational Performance*. Penelitian ini mengadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Koohang et al., (2017).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga kelompok yaitu:

1. Variabel independen yang terdiri dari 2 variabel yaitu
  - *Leadership (Leading Organization)* dengan menggunakan 4 indikator pengukuran
  - *Leadership (Leading people)* dengan menggunakan 6 indikator pengukuran
2. Variabel Mediasi yaitu variabel *trust* dengan menggunakan 6 indikator pengukuran
3. Variabel dependen yaitu variabel *Organizational Performance* dengan menggunakan 4 indikator pengukuran

Seluruh indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel diadopsi dari instrumen pengukuran yang dibuat oleh Paliszkiwicz et al., (2015).

Penelitian ini menggunakan data primer yang dilakukan dengan menyebar kuisioner kepada responden melalui google form. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah *non probability* dengan metode *purposive sampling* yaitu sampel diambil dengan menggunakan kriteria tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Kriteria sampel yang digunakan adalah karyawan perusahaan yang bekerja dalam *shipping industry* serta memiliki masa kerja minimal satu tahun. Jumlah sampel yang digunakan mengacu kepada Hair, Black, Babin, & Anderson (2014) yaitu sebanyak 5 kali dari jumlah indikator sehingga total sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimal sebanyak  $5 \times 20 = 100$  responden. Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM dengan sampel yang digunakan sebanyak 195 sampel. Jumlah tersebut didapat dari responden yang mengembalikan kuisioner yang disebar oleh penulis.

Metode analisis yang digunakan terdiri dari 2 bagian yaitu pengujian instrument penelitian dan pengujian hipotesis penelitian. Untuk pengujian instrumen penelitian digunakan 2 pengujian yaitu pengujian validitas dan pengujian reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah indikator pengukuran yang digunakan mengukur apa yang ingin diukur, sementara pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban dari responden Hair et al., (2014). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan faktor *loading* dimana suatu indikator dikatakan valid jika memiliki nilai faktor *loading* lebih dari 0,45 karena sampel yang digunakan 195. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan kriteria jika *Cronbach alpha* dimana suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach alpha lebih dari 0,6.

Pengolahan data statistic untuk pengujian validitas variabel *Leading Organization* menghasilkan nilai faktor loading lebih dari 0,45 untuk keempat indikator pengukuran yang

digunakan sehingga dapat disimpulkan terbukti keempat indikator pengukuran dari variabel *Leading organization* terbukti valid. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan dengan nilai *Cronbach alpha* sebesar  $0,917 > 0,6$  sehingga dapat disimpulkan terbukti keempat indikator pengukuran dari variabel *leading organization* terbukti reliabel. Dengan demikian keempat indikator pengukuran dari variabel *leading organization* akan digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian ini.

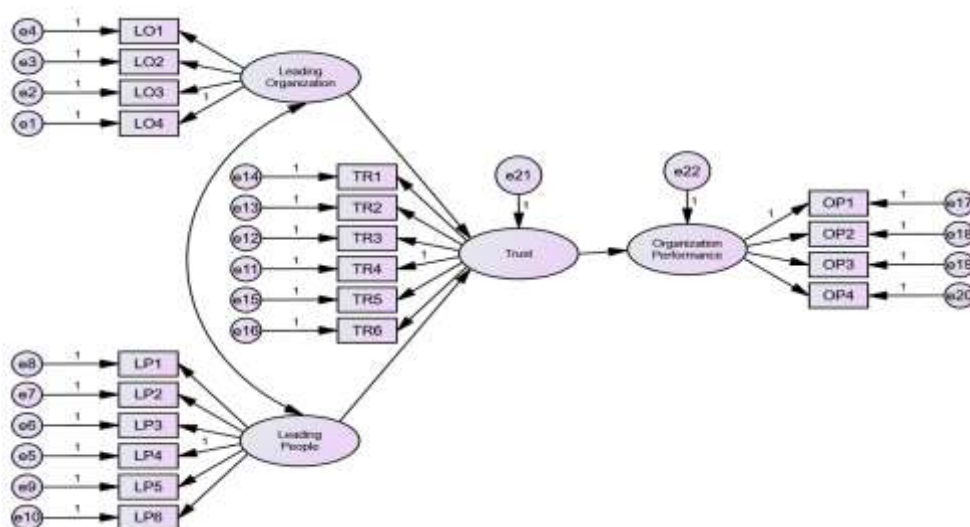
Hasil pengujian validitas untuk variabel *Leading people* yang terdiri dari enam indikator pengukuran ditunjukkan dengan nilai faktor *loading* lebih besar dari 0,45 yang artinya terbukti keenam indikator pengukuran dari *leading people* terbukti valid. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan dengan nilai *Cronbach Alpha* sebesar  $0,925 > 0,6$  sehingga dapat disimpulkan terbukti keenam indikator pengukuran dari variabel *leading people* reliabel (konsisten). Dengan demikian keenam indikator pengukuran dari *leading people* terbukti valid dan reliabel sehingga seluruh indikatornya akan digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian.

Pengujian validitas untuk variabel *trust* yang terdiri dari enam indikator menghasilkan nilai *factor loading* lebih dari 0,45 sehingga dapat disimpulkan terbukti enam indikator pengukuran dari *trust* bersifat valid. Pengujian reliabilitas untuk enam indikator pengukuran dari *trust* menghasilkan nilai *Cronbach alpha*  $0,944 > 0,6$  yang artinya terbukti keenam indikator pengukuran konsisten (reliabel).

Untuk pengujian validitas variabel *Organizational Performance* yang terdiri dari 4 indikator pengukuran menghasilkan nilai *factor loading* lebih dari 0,45 untuk seluruh indikator yang digunakan sehingga dapat disimpulkan keempat indikator pengukuran dari *organizational performance* terbukti valid. Pengujian reliabilitas ditunjukkan dengan nilai *Cronbach alpha* sebesar  $0,895 > 0,6$  yang artinya terbukti keempat indikator pengukuran dari *organizational performance* terbukti reliabel.

Metode analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis teori dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dimana pengolahan dilakukan dengan menggunakan software AMOS 23. Adapun tahapan pengolahan SEM dijelaskan sebagai berikut

1. Mengembangkan model SEM dengan mengacu kepada teori dan studi empiris yang ada sehingga dapat diperoleh gambar 2



**Gambar 2**  
**Model SEM Penelitian**

- Melakukan pengujian model fit dengan menggunakan sejumlah indikator model fit beserta kriteria penentuan suatu indikator dikatakan fit atau tidak seperti ditunjukkan pada tabel 2

**Tabel 2**  
**Pengujian *Goodness-of-Fit***

Jenis Pengukuran	Pengukuran Goodness of fit	Cut-off
<b>Absolute fit index</b>	$\chi^2$ - Chi-square	Kecil
	p-value	>0,05
	GFI	$\geq 0,9$
	RMSEA	< 0,1
<b>Incremental Fit Index</b>	IFI	$\geq 0,9$
	NFI	$\geq 0,9$
	TLI	$\geq 0,9$
	CFI	$\geq 0,9$

Sumber : Hair et al, 2014

- Melakukan pengujian hipotesis teori yaitu menguji pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan *shipping*. Hasil pengolahan data ditunjukkan dengan tabel 2. Dilihat dari gender, mayoritas responden adalah mereka yang memiliki jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 63,1% dari total 195 responden sementara sisanya 36,9% adalah karyawan dengan jenis kelamin perempuan.

**Tabel 2**  
**Deskripsi Objek Penelitian dan Karakteristik Responden**

No	Karakteristik Demografi	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	<b>Gender</b>		
	Pria	123	63.1
	Wanita	72	36.9
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>
2	<b>Usia</b>		
	< 20 Tahun	2	1.0
	21 - 30 Tahun	42	21.5
	31 - 40 Tahun	50	25.6
	41 - 50 Tahun	51	26.2
	>50 Tahun	50	25.6
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>
3	<b>Lama Bekerja</b>		
	1 - 5 Tahun	51	26.2
	6 - 10 Tahun	34	17.4
	11 - 15 Tahun	32	16.4
	16 - 20 Tahun	21	10.8
	>20 Tahun	57	29.2

No	Karakteristik Demografi	Jumlah (n)	Persentase (%)
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

Sumber: data diolah

Dilihat dari kelompok usia responden, jumlah terbesar adalah pekerja dengan kelompok usia antara 41-50 tahun yaitu sebanyak 26,1% dari total 195 responden. Kelompok pekerja dengan rentang usia antara 31-40 tahun dan lebih dari 50 tahun menempati peringkat kedua yaitu masing-masing 25,6% dari total responden. Responden pada kelompok usia antara 21-30 tahun menempati peringkat ketiga dengan prosentase sebesar 21,5% dan yang paling sedikit adalah responden dengan prosentase sebesar 1%. Responden menurut lama bekerja menunjukkan kelompok usia kerja diatas 20 tahun memiliki presentase yang paling besar yaitu 29,2% dari total 195 responden, diikuti dengan responden dengan masa kerja antara 1 sampai 5 tahun yaitu sebesar 26,2%. Sisanya masing-masing adalah responden dengan masa kerja antara 6 - 10 tahun sebanyak 16,4%, responden dengan masa kerja antara 11 - 15 tahun sebanyak 16,4% dan yang paling rendah adalah responden dengan masa kerja antara 16 - 20 tahun yaitu sebanyak 10,8%.

### Statistik Deskriptif

Tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 3. Responden memberikan tanggapan yang positif untuk variabel *Leading Organizational* seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,336. Nilai standar deviasi sebesar 0,735 menunjukkan variasi jawaban responden mayoritas berada pada pilihan jawaban antara 4 dan 5. Responden memberikan tanggapan yang baik terhadap variabel *leading people* seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,212. Nilai standar deviasi sebesar 0,767 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden untuk variabel *leading people* mayoritas berada pada pilihan jawaban antara 4 sampai 5. Respon terhadap variabel *Trust* menghasilkan nilai rata-rata sebesar 4,245 yang artinya responden memberikan tanggapan yang baik terhadap *Trust* kepada perusahaan. Nilai standar deviasi sebesar 0,772 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden untuk variabel *Trust*, mayoritas berada pada pilihan jawaban antara 4 sampai 5. Tanggapan terhadap variabel *Organizational Performance* menghasilkan respon yang positif seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,210. Nilai standar deviasi sebesar 0,753 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *Organizational Performance* berada pada kisaran pilihan jawaban antara 4 sampai 5.

**Tabel 3**  
**Deskripsi Statistik**

Keterangan	Mean	Std. Deviation
<i>Leading Organization</i>	4.336	0.735
<i>Leading People</i>	4.212	0.767
<i>Trust</i>	4.245	0.772
<i>Organization Performance</i>	4.218	0.753

Sumber: data diolah

### Pengujian Model Fit

Hasil pengolahan pengujian model fit dapat dilihat pada tabel 4. Informasi dari tabel menunjukkan dari 8 kriteria pengujian model fit, terdapat 5 indikator yang menghasilkan kesimpulan model *goodness of fit*. Kelima indikator tersebut adalah RMSEA, IFI, NFI, TLI dan



CFI karena memenuhi kriteria *goodness of fit* yang disyaratkan. Satu indikator menghasilkan kesimpulan model *marginal fit* yaitu GFI sementara 2 indikator lainnya yaitu *chisquare* menghasilkan kesimpulan model tidak fit karena menghasilkan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ . Hasil pengujian model fit ini menunjukkan bahwa pengujian hipotesis teori dapat dilakukan karena mayoritas model fit yang disyaratkan dalam model terpenuhi.

**Tabel 4**  
**Uji Goodness-of-Fits**

Jenis Pengukuran	Pengukuran Goodness of fit	Nilai	Kesimpulan
Absolute fit index	$\chi^2$ - Chi-square	378,13	
	p-value	0,000	Poor-of-Fits
	GFI	0,833	Marginal-of-Fits
	RMSEA	0,082	Goodness -of-Fits
Incremental Fit Index	IFI	0,946	Goodness -of-Fits
	NFI	0,909	Goodness -of-Fits
	TLI	0,936	Goodness -of-Fits
	CFI	0,945	Goodness -of-Fits

Sumber: data diolah

Tahapan SEM setelah pengujian model fit memenuhi syarat adalah pengujian hipotesis teori. Hasil pengolahan model SEM dengan menggunakan AMOS 23 dapat dilihat pada tabel 5. Hipotesis 1a dilakukan dengan tujuan menguji pengaruh positif dari *Leading Organizational* terhadap *Trust*. Dari hasil olahan diperoleh koefisien estimasi sebesar 0,142 yang artinya *leading organizational* yang tinggi akan meningkatkan *trust* dari karyawan terhadap perusahaan dan sebaliknya. Nilai statistik sebesar 1,6473 menghasilkan *p-value* sebesar  $0,0497 > 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan pengaruh positif dari *leading organizational* terhadap *Trust* terbukti.

**Tabel 5**  
**Pengujian Hipotesis Teori**

Hipotesa	Koefisien	t <sub>statistik</sub>	p-value	Kesimpulan
H <sub>1a</sub> <i>Leading Organizational</i> berpengaruh positif terhadap <i>Trust</i>	0.142	1.6473	0,0497	Hipotesis didukung
H <sub>1b</sub> <i>Leading People</i> berpengaruh positif terhadap <i>Trust</i>	0.966	12.7475	0,000	Hipotesis didukung
H <sub>2</sub> <i>Trust</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Performance</i>	0.773	13.2032	0,000	Hipotesis didukung

Sumber : data diolah

Hipotesis 1 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Leading People* terhadap *Trust*. Nilai koefisien estimasi sebesar 0,966 yang artinya *leading people* yang tinggi. Hasil pengolahan ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,966 yang artinya *leading people* yang meningkat akan meningkatkan *trust* karyawan terhadap perusahaan dan sebaliknya menurunnya *leading people* akan menurunkan *trust*. Nilai *p-value* dari t<sub>statistik</sub> sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan pengaruh positif dari *leading people* terhadap *trust* terbukti.

Hipotesis 2 bertujuan untuk menguji pengaruh dari *trust* terhadap *organizational performance*. Nilai koefisien estimasi sebesar 0,773 menunjukkan meningkatnya *trust* karyawan terhadap pimpinan akan meningkatkan *organizational performance* dan sebaliknya. Hasil pengujian statistik ditunjukkan dengan nilai *p-value* dari  $t_{\text{statistik}}$  sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan dapat disimpulkan pengaruh positif dari *trust* terhadap *organizational performance* terbukti signifikan.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *trust* karyawan terhadap seorang pemimpin ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin dapat mengendalikan organisasi dengan baik serta mengendalikan karyawannya dengan baik. Dalam konteks mengendalikan organisasi, seorang pemimpin harus membawa energi yang positif, membawa perusahaan yang baik terhadap organisasi, melakukan invasi di dalam organisasi serta senantiasa menghormati adanya keragaman serta kesetaraan dalam pengambilan keputusan organisasi. Aspek kepemimpinan yang terkait dengan kemampuan mengendalikan karyawan merupakan faktor yang dominan mempengaruhi *trust* karyawan terhadap pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk bisa memotivasi dan mengembangkan kemampuan bawahan, mampu memberdayakan bawahannya di dalam melakukan pekerjaan, menjadi pendengar yang baik, memberikan rasa nyaman kepada bawahan, mampu membangun hubungan vertikal dengan bawahan, menerima masukan serta menangani konflik yang terjadi dalam organisasi dengan baik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin di dalam mengendalikan karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kemampuan pimpinan mengendalikan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sekalipun *leading organization* dan *leading people* sama-sama memiliki pengaruh yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa *trust* karyawan terhadap perusahaan akan berdampak positif terhadap *organizational performance*.

## KESIMPULAN

Dari tabel 3 kita bisa menarik kesimpulan bahwa responden memberikan tanggapan yang baik terhadap variabel *leading people* seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,212. Nilai standar deviasi sebesar 0,767 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden untuk variabel *leading people* mayoritas berada pada pilihan jawaban antara 4 sampai 5. Respon terhadap variabel *Trust* menghasilkan nilai rata-rata sebesar 4,245 yang artinya responden memberikan tanggapan yang baik terhadap *Trust* kepada perusahaan. Nilai standar deviasi sebesar 0,772 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden untuk variabel *Trust*, mayoritas berada pada pilihan jawaban antara 4 sampai 5. Tanggapan terhadap variabel *Organizational Performance* menghasilkan respon yang positif seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,210. Nilai standar deviasi sebesar 0,753 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *Organizational Performance* berada pada kisaran pilihan jawaban antara 4 sampai 5.

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Gaya kepemimpinan melalui *leading organization* terbukti berpengaruh positif terhadap *trust* karyawan terhadap perusahaan., 2) Gaya kepemimpinan melalui *leading people* terbukti berpengaruh positif terhadap *trust* dan 3) *Trust* dari karyawan terhadap pimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

Dari hasil kesimpulan diperoleh temuan pengaruh dari *leadership* melalui *leading people* terhadap *trust* lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh *leadership* melalui *leading organizational*. Hasil kesimpulan ini memberikan implikasi manajerial bahwa bahwa di dalam

peningkatan kinerja karyawan, diperlukan kemampuan seorang pimpinan untuk mengarahkan karyawan dengan cara memotivasi, mengembangkan kemampuan karyawan, memberdayakan karyawan secara optimal, menjaga hubungan yang baik dengan karyawan, bersifat terbuka dan menerima masukan dari karyawan serta memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dengan baik.

## KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu, keterbatasan dalam pemilihan dimensi dari variabel *leadership* yaitu pada aspek kemampuan mengendalikan organisasi dan mengendalikan karyawan (*Leading organization* dan *leading people*). Sampel yang digunakan dibatasi pada karyawan-karyawan yang bekerja pada *Shipping Industry*. Saran untuk perusahaan *Shipping industry* bila ingin bisnisnya *sustainable* adalah dengan memperkuat *leadership* dari pimpinan perusahaan, sehingga dapat menjadi *role model* bagi karyawan yang bekerja disana. Sedangkan saran untuk penelitin selanjutnya adalah mengolaborasi Kembali pemilihan dimensi dari variabel *leadership* serta memasukkan variabel variabel mediasi lainnya seperti *employee engagement*, *employee commitment* serta *employee loyalty*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Ahmad Bustamam, U. S. (2018). External Growth Strategies and Organizational Performance in Emerging Markets: The Mediating Role of Inter-Organizational Trust. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 206–222.
- Alaarj, S., Mohamed, Z. A., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 729–738. The Author(s). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.074>
- Anggiani, S. (2019). Effect of Transformational Leadership on Employee Creativity: Perceived Organizational Support Mediator (Study Empiric At Five-Star Hotels in Jakarta). *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(3), 1862–1875.
- Fitria, A. (2020). The Effect of Knowledge Management Ability on Organizational Performance with Organizational Trust as A Mediation Variables. *Management Analysis Journal*, 9(4), 383–391.
- Gefen, D. (2000). E-Commerce: The Role of Familiarity and Trust. *Omega*, 28(6), 725–737.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hanif, M., & Endang, S. (2018). Teh Influences of Transformational Leadership, Organizational Justice, Trust, and Organizational Commitment Toward Employee Performance. *RJOAS*, 10(82), 118–131. Retrieved from <https://rjoas.com/issues/2018-10.pdf>
- Harahap, S. S. (1996). *Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 2(6–7), 479–491.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The Impact of Leadership on Trust, Knowledge Management, and Organizational Performance: A Research Model. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 521–537.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Paliszkiewicz, J., Gołuchowski, J., & Koohang, A. (2015). Leadership, Trust, and Knowledge Management in Relation to Organizational Performance: Developing an Instrument. *The Online Journal of Applied Knowledge Management*.
- Paliszkiewicz, J., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Nord, J. H. (2014). Management Trust, Organizational Trust, and Organizational Performance: Advancing and Measuring a Theoretical Model. *Management and Production Engineering Review*, 5(1), 32–41.
- Palupi, D. A. P., Cahjono, M. P., & Satyawati, E. (2017). Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4), 400–408. Retrieved from <https://search-proquest.com.tcsedsystem.idm.oclc.org/docview/1930766838/fulltextPDF/E12A074DD294E0EPQ/20?accountid=34120>
- Sedrine, S. Ben, Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership Style Effect on Virtual Team Efficiency: Trust, Operational Cohesion and Media Richness Roles. *Journal of Management Development*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). New Jersey: Wiley.
- Zahra, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Aspek Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kepercayaan Pada Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 145–162.