

## *Pengaruh Organizational Resilience, Job Satisfaction Terhadap Business Performance pada Perusahaan Pertamina.*

Suciariani<sup>1</sup>, Dwi Septi Anggraeni<sup>2</sup>& Justine Tanuwijaya<sup>3</sup>

Universitas Trisakti

[suciariani122012011058@std.trisakti.ac.id](mailto:suciariani122012011058@std.trisakti.ac.id)

### **ABSTRACT**

*Employees or workers in a company become one of the important assets for the company, therefore the company gives full concentration to the quality of the performance of its employees. This study provides information to human capital managers who play an important role in communication between teams so that they can establish a good relationship and can play an important role in providing direction or guidance to their employees in carrying out learning. Based on the results of the analysis of the influence of Organizational Resilience, Job Satisfaction, Organizational Learning Culture, and Turnover Intention on Business Performance, Pertamina companies can see the factors that influence employees in terms of the influence of Organizational Resilience, Job Satisfaction, Organizational Learning Culture, and Turnover Intention on Business Performance.*

### **ABSTRAK**

Karyawan atau pekerja pada sebuah perusahaan menjadi salah satu aset penting bagi perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan konsentrasi penuh terhadap kualitas dari kinerja karyawan yang dimilikinya. Penelitian ini memberikan informasi kepada manajer human capital sangat berperan penting dalam suatu komunikasi antar tim agar dapat menjalin suatu hubungan dengan baik serta dapat berperan penting dalam memberikan suatu arahan atau bimbingan kepada para karyawannya dalam melakukan pembelajaran. Berdasarkan hasil analisis pengaruh *Organizational Resilience, Job Satisfaction, Organizational Learning Culture*, dan *Turnover Intention Terhadap Business Performance* Pada perusahaan pertamina dapat dilihat faktor yang mempengaruhi karyawan dalam perihal pengaruh *Organizational Resilience, Job Satisfaction, Organizational Learning Culture*, dan *Turnover Intention Terhadap Business Performance*.

### **PENDAHULUAN**

Karyawan atau pekerja pada sebuah perusahaan menjadi salah satu aset penting bagi perusahaan. Kinerja dan ketercapaian tujuan perusahaan dipengaruhi secara langsung oleh kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki (Sharma & Dhar, 2016). Peran karyawan yang begitu besar pada perusahaan membuat perusahaan memberikan konsentrasi penuh terhadap kualitas dari kinerja karyawan yang

dimilikinya. Maka dari itu, perusahaan diwajibkan untuk memilih seseorang yang memiliki keahlian, rajin, proaktif, dan berkomitmen tinggi (Albrecht & Marthy, 2020). Selain berusaha mendapatkan SDM yang berkualitas, perusahaan juga dapat meningkatkan kemampuan dari SDM tersebut dengan berbagai macam teknik atau metode. Akan tetapi, proses peningkatan kualitas dan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan menghadapi

### **ARTICLE INFO:**

#### **Article history:**

*Received 15 April 2022*

*Revised 28 April 2022*

*Accepted 30 April 2022*

*Available online 30 May 2022*

#### **Keywords:**

*Turnover Intention, Job Satisfaction, Organizational Learning Culture, Organizational Resilience, Business Performance.*

berbagai macam masalah, salah satunya adalah *turnover intention* (keinginan pindah kerja) karyawan.

*Turnover* merupakan sebuah langkah yang diambil setelah melalui berbagai macam fase pada seorang karyawan, baik secara psikologis, kognitif, maupun hal-hal terkait dengan kebiasaan di dalam lingkungan kerja (Takase, 2016). Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor terbesar yang berpengaruh pada keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (Harden et al., 2018). Akan tetapi, masih terdapat faktor-faktor lain yang dimungkinkan berpengaruh pada keinginan untuk berpindah kerja.

Keinginan karyawan untuk berpindah kerja harus ditekan sekecil mungkin di dalam perusahaan, karena hal tersebut akan berakhir pada sebuah keputusan dimana karyawan akan keluar dari pekerjaan yang saat ini dijalani (Galletta et al., 2016). Meminimalisir *turnover intention* akan membantu perusahaan untuk menekan jumlah karyawan yang keluar. Hal tersebut dikarenakan *turnover intention* merupakan awal mula seorang karyawan akan keluar dari perusahaan atau pekerjaannya (Huang et al., 2016). Ketika karyawan memutuskan untuk pindah atau keluar dari pekerjaannya, maka hal tersebut akan memberikan dampak yang cukup buruk bagi perusahaan, terutama bagi keuangan perusahaan karena akan membutuhkan biaya besar untuk dapat melakukan perekrutan ulang karyawan (Cheng et al., 2016). Maka dari itu, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menjadi penting untuk dilakukan.

Pertamina menjadi salah satu perusahaan yang sangat ingin dijadikan tempat kerja bagi masyarakat Indonesia. Akun twitter resmi dari Pertamina (@pertamina) menyebutkan bahwa total pendaftar pada rekrutmen tahun 2019 adalah 154rb pendaftar. Jumlah tersebut jauh melebihi kebutuhan dari Pertamina saat itu, yaitu 109 posisi. Jumlah pendaftar yang tinggi menunjukkan bahwa banyak orang ingin bekerja di Pertamina, akan tetapi hal tersebut tidak menutup kemungkinan dimana terdapat karyawan yang juga ingin untuk keluar dari pekerjaannya di Pertamina.

Data dari Laporan Tahunan Pertamina (Pertamina, 2021) menyebutkan bahwa lebih dari 75% karyawan yang keluar merupakan karyawan dengan usia produktif (kurang dari 50th) dan hanya kurang dari 25% merupakan karyawan yang usianya lebih dari

50th. Hal tersebut perlu diperhatikan karena kekosongan posisi yang ditinggalkan oleh karyawan produktif akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

*Turnover intention* akan berlanjut menjadi sebuah tindakan untuk keluar dari perusahaan jika tidak ditangani dengan baik. Hasil penelitian dari (Miao, Rhee, & Jun, 2020) pada 400 karyawan menunjukkan *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Pengaruh yang diberikan adalah secara negatif, sehingga semakin tinggi tingkat *job satisfaction* pada karyawan, maka intensi untuk keluar dari pekerjaan akan semakin rendah. Di sisi lain, penelitian dari (Windon, Cochran, Scheer, & Rodriguez, 2019) dengan objek 141 orang menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) memberikan pengaruh secara nyata dan positif untuk meminimalisir *turnover intention*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Islam, Khan, & Bukhari, 2016) dengan objek 500 pekerja menunjukkan bahwa *Organizational Learning Culture* menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction*. Selain itu, penelitian dari (Beuren, Santos, & Theiss, 2021) menunjukkan bahwa *organization resilience* (ketahanan organisasi) memiliki pengaruh pada performa bisnis (*business performance*) dan kepuasan kerja.

## METODE PENELITIAN

Metode pengambilan data sampel pada penelitian ini menggunakan purposive sampling, dengan sampel karyawan PT. Pertamina. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar secara online. Ukuran sampel yang ditentukan dalam proposal penelitian ini menggunakan metode menurut (Hair et al., 2010) yang dimana rekomendasi sampel pada penelitian yaitu jumlah indikator dikali minimal 5 kali ( $27 \times 5 = 135$  responden), maka peneliti menyebarkan kuesioner dan mengambil sampel sebanyak 135 orang untuk mewakili populasi pada perusahaan Pertamina di Jakarta.

Variabel bebas (*Independen*) dalam penelitian ini adalah *Organizational Learning Culture* ( $X_1$ ) dan *Organizational Resilience* ( $X_2$ ). Variabel terikat (*Dependen*) pada penelitian ini adalah

*Turnover intention (Y<sub>1</sub>) dan Business Performance (Y<sub>2</sub>) dan sedangkan moderasi Job Satisfaction.* Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan beberapa uji statistik dengan aplikasi *The structural equation modeling (SEM)* sebagai alat bantu.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

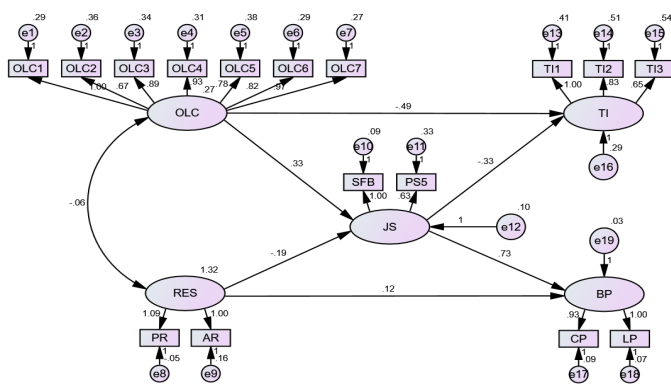
Berdasarkan data hasil responden, didapatkan informasi terkait karakteristik responden penelitian. Responden penelitian didominasi oleh wanita dengan total 129 orang (75.90%) sedangkan karakteristik responden pria dengan total 41 orang (24.10%). Hasil terbesar berada pada usia produktif yaitu lebih dari 21 - 35 tahun (51.80%), dengan tingkat pendidikan Sarjana S1 (54.10%). Kebanyakan responden berasal dari Jakarta (56.50%). Sebagian besar responden adalah karyawan berstatus staff/pegawai (60.60%), dari karakteristik responden kebanyakan (64.10%) belum menikah. Dan memiliki pendapatan kurang dari Rp 5.000.000 (57.10%). Hasil ini menunjukkan bahwa responden yang telah mengisi profile kuesioner ini adalah wanita yang usianya sangat produktif berasal dari lulusan sarjana yang berdomisili di Jakarta berstatus staff/pegawai yang rata-rata belum menikah dan memiliki pendapatan kurang dari Rp 5.000.000.

Pengujian validitas dilakukan untuk bisa mengukur sah atau tidaknya kuesioner yang telah disebarkan ke responden. Syarat sah sebuah kuesioner ialah ketika bisa menjelaskan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji dilakukan dengan *structural equation modeling (SEM)* dengan aplikasi Amos. Dasar pengambilan sebuah hasil keputusan uji validitas yakni berdasarkan jumlah sampel yang sudah diteliti yakni sebagai berikut. Jika hasil Faktor loading lebih kecil 0,40 maka item pernyataan dalam kuesioner tersebut tidak valid dan jika lebih dari sama dengan 0,40 maka item pernyataannya valid.

Hasil uji validitas dalam penelitian ini seluruh item pertanyaan telah memenuhi dasar

pertimbangan sehingga dapat dinyatakan Valid. Selain itu juga dilakukan uji reliabilitas yang dilakukan guna mengetahui semua item pernyataan yang telah disebarkan dalam penelitian ini dapat di uji statistik Cronbach Alpha. Variabel dapat dinyatakan reliable jika nilai alpha lebih dari 0,60. Pada kolom pengujian reliabilitas seluruh *Construct* atau variabel dinyatakan reliable seluruhnya artinya item pernyataan dapat diterima.

Selanjutnya dilakukan pengujian statistik deskriptif yang digunakan untuk memaparkan data secara rinci, uji ini dilakukan berdasarkan nilai mean dan standar deviasi yang merupakan nilai rata-rata dari jawaban responden atas kuesioner yang diisi oleh mereka, sedangkan nilai standardeviasi menunjukkan berbagai variasi dari jawaban responden tersebut ((Space, 2014). Jika nilai STDDEV semakin dekat dengan nol artinya jawaban responden tidak variatif, namun jika semakin menjauhi artinya jawaban responden semakin variatif. Hasil uji deskriptif terjadi pada kolom sisi paling kanan menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan kuesioner menjauhi nilai nol itu berarti bahwa jawaban dari seluruh responden sangat bervariasi dan nilai mean menunjukkan hasil yang cukup bagus dengan hasil terkecil 1.8 hanya saat items yang mendapat nilai kecil dan tertinggi 4.4765 artinya rata-rata jawaban dari responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan dalam kuesioner tersebut.



Gambar 1. Model Penelitian

Tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan metode statistik menggunakan analisis Amos. Metode ini dapat memprediksi berbagai perubahan dalam *dependent variable* yang bisa dikaitkan dengan perubahan yang terjadi pada *independent variable*.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimate	CR	PValues	Keputusan
H1	0,230	4.417	0,000	<i>Supported</i>
H2	-0.185	- 6.306	0,000	<i>Supported</i>
H3	-0.488	- 3.217	0.005	<i>Supported</i>
H4	-0.327	- 1.865	0.031	<i>Supported</i>
H5	0,504	5.161	0,000	<i>Supported</i>
H6	0,087	3.549	0,000	<i>Supported</i>

Sumber: Olah data AMOS

Pengujian hipotesis 1 ditemukan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan uraian diatas hal ini membuktikan bahwa dari penelitian sebelumnya mendukung tentang *organizational learning culture* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* dikarenakan OLC memberikan suatu dampak yang baik untuk perusahaan terutama bagi karyawan yang memiliki kepuasan kerja, maka karyawan akan sangat mudah untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kapasitas dalam bekerja.

Pengujian hipotesis 2 ditemukan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas hal ini membuktikan bahwa dari penelitian sebelumnya mendukung tentang *organizational learning culture* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dikarenakan OLC suatu aspek utama untuk menjaga komitmen dari anggota terhadap organisasi sehingga OLC yang baik didalam perusahaan akan mendukung karyawan untuk

mengembangkan dirinya, sehingga memperoleh banyak manfaat dari pekerjaan yang dilakukan. Peningkatan kualitas pada budaya kerja perusahaan dipercaya dapat menekan *turnover intention* pada karyawan (Sharma & Dhar, 2016).

Pengujian hipotesis 3 ditemukan bahwa Hasil memperlihatkan *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas hal ini membuktikan bahwa dari penelitian sebelumnya mendukung tentang *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dikarenakan kepuasan kerja merupakan suatu acuan utama yang dapat digunakan untuk memprediksi *turnover intention* (Huang et al., 2016). kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan dalam salah satu factor psikologis yang dapat mendorong atau memicu *turnover intention* karyawan (Windon et al., 2019).

Pengujian hipotesis 4 ditemukan bahwa Hasil memperlihatkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *business performance*, Berdasarkan uraian diatas hal ini membuktikan bahwa dari penelitian sebelumnya mendukung tentang *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *business performance* dikarenakan banyak analisa yang sudah menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan (*business performance*) dan penelitian lain juga menunjukkan hasil yang sama dimana *job satisfaction* berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja bisnis. Sehingga dapat memberikan peningkatan pada kepuasan kerja yang akan membuat karyawan semakin meningkat kinerjanya dan sehingga akan membuat performa perusahaan meningkat.

Pengujian hipotesis 5 ditemukan bahwa Hasil memperlihatkan bahwa *organizational resilience* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, Berdasarkan uraian diatas hal ini membuktikan bahwa dari penelitian sebelumnya

mendukung tentang *organizational resilience* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* dikarenakan *Organizational resilience* memberikan tingkat kenyamanan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (Beuren et al., 2021). *organizational resilience* sangat berperan dalam mempersiapkan lingkungan sosial yang tepat agar karyawan dapat bekerja dengan baik (Hallak, Assaker, O'Connor, & Lee, 2018). dan berdasarkan hasil dari penelitian Varshney & Varshney (2017) menyatakan bahwa *organizational resilience* berpengaruh secara nyata dan positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Pengujian hipotesis 6 ditemukan bahwa hasil memperlihatkan bahwa *organizational resilience* berpengaruh positif terhadap *business performance*. Berdasarkan uraian diatas hal ini membuktikan bahwa dari penelitian sebelumnya mendukung tentang *organizational resilience* berpengaruh signifikan terhadap *business performance* dikarenakan *organizational resilience* sangat berperan penting untuk menjaga keseimbangan organisasi dalam menghadapi gangguan (Beuren et al., 2021). berdasarkan hasil penelitian dari Yang & Hsu (2018) memperoleh hasil yang dimana *organizational resilience* memberikan dampak nyata dan langsung terhadap *business performance*

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis pengaruh *Organizational Resilience*, *Job Satisfaction*, *Organizational Learning Culture*, dan *Turnover Intention* Terhadap *Business Performance* Pada perusahaan pertamina dapat dilihat faktor yang mempengaruhi karyawan dalam perihal engaruh *Organizational Resilience*, *Job Satisfaction*, *Organizational Learning Culture*, dan *Turnover Intention* Terhadap *Business Performance*, dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap

*turnover intention*, *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *business performance*, *organizational resilience* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *organizational resilience* berpengaruh positif terhadap *business performance*.

Penelitian ini memberikan informasi kepada manajer human capital sangat berperan penting dalam suatu komunikasi antar tim agar dapat menjalin suatu hubungan dengan baik serta dapat berperan penting dalam memberikan suatu arahan atau bimbingan kepada para karyawannya dalam melakukan pembelajaran. Selain itu memberikan suatu kompensasi atau sebuah penghargaan dalam kepuasan pekerjaan yang telah dicapai. Manajer human capital harus berperilaku adil terhadap para karyawannya atau para timnya, dan harus bersifat relevan terhadap semua pekerjaan untuk mencapai keamanan dan pertumbuhan berkelanjutan. Manajer human capital berusaha meningkatkan performa perusahaan atau industri sehingga dapat keunggulan yang kompetitif.

Banyak keterbatasan yang ada pada penelitian yang dilakukan yang mana jumlah sampel penelitian sebanyak 135 orang responden dianggap tidak mampu mewakili dari seluruh populasi dikarenakan keterbatasan karyawan yang sedang bekerja dalam rumah (WFH) sehingga penelitian ini dilakukan hanya sebagian karyawan saja yang sedang bekerja di kantor (WFO). Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat lebih spesifik dalam menentukan sampel seperti karyawan, karyawan outsourcing, internship, dll. Untuk meningkatkan kualitas hasil penelitian ini, penelitian selanjutnya dapat dilakukan disector lain. Dalam penelitian ini variabel-variabel yang diukur dalam model penelitian pengukuran telah membuktikan bahwa mereka valid dan dapat diandalkan, penelitian ini dapat direkomendasikan agar dapat diterapkan kembali. Penelitian lebih lanjut juga mempertimbangkan berbagai dimensi seperti *Organizational resilience* dan *business performance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, L. S., & Marthy, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681.
- Beuren, I. M., Santos, V. dos, & Theiss, V. (2021). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200–1216.
- Galletta, M., Portoghese, I., Carta, M. G., D’Aloja, E., & Campagna, M. (2016). The effect of nurse-physician collaboration on job satisfaction, team commitment, and turnover intention in nurses. *Research in Nursing & Health*, 39(5), 375–385.
- Hair, J., Celsi, M., Ortinau, D., & Bush, R. (2010). *Essentials of marketing research*. <http://php.scripts.psu.edu/clubs/abingtonsga/spring2008text.doc>
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: a social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291–300.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., & Cheung, J. H. (2016). Beyond safety outcomes: an investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257.
- Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, 23(2), 156–169. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2015-0057>
- Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China. *Sustainability*, 12(9), 1–18.
- Pertamina. (2021). *Laporan Tahunan Pertamina 2020*.
- R. Hallak, R., Assaker, G., O’Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229–240.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161–182.
- Space, W. L. (2014). International Standard Classification of Occupations (ISCO). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 3336–3336. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_102084](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084)
- Takase, M. (2016). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3–12.
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2017). The effect of resilience on performance and job satisfaction among construction managers in Saudi Arabia. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 36–45.
- Windon, S. R., Cochran, G. R., Scheer, S. D., & Rodriguez, M. T. (2019). Factors Affecting Turnover Intention of Ohio State University Extension Program Assistants. *Journal of Agricultural Education*, 60(3), 109–127.
- Yang, C. C., & Hsu, W. L. (2018). Evaluating the impact of security management practices on resilience capability in maritime firms—a relational perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 220–233.