

**“DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDING*”**

DISERTASI



Oleh:

Primadi Candra Susanto

NPM: 202230151009

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA
JAKARTA 2025**

**“DETERMINAN KINERJA KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDING*”**

DISERTASI

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Manajemen**



Oleh:

Primadi Candra Susanto

NPM: 202230151009

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA
JAKARTA 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Disertasi : Determinan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Freight Forwarding
Nama Mahasiswa : Primadi Candra Susanto
Nomo Pokok Mahasiswa : 202230151009
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Jakarta, 11 Agustus 2025

Menyetujui

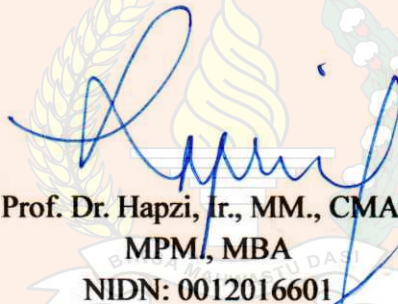
Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2



Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri,
MBA
NIDN: 0326126102



Prof. Dr. Hapzi, Jr., MM., CMA.,
MPM., MBA
NIDN: 0012016601



Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd.,
MM
NIDN: 0304116501

Mengetahui

Kaprodi Doktor Ilmu Manajemen



Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, B.St., S.E., M.Com., M.E., S.H.
CIFM., CIGS., ERMCP., CERA., CIERM., GRCE., CIGS., CMA., CBV., CIABV., CIMA.,
CIRR., CIQnR., CIQa., CIPA., CIBG., CDMS.
NIP: 2206559

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

Judul Disertasi : Determinan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Freight Forwarding

Nama Mahasiswa : Primadi Candra Susanto

Nomor Pokok Mahasiswa : 202230151009

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen

Telah disetujui oleh Tim Penguji pada Sidang Terbuka Promosi Doktor
Pada tanggal 24 Juni 2025

1. Irjen Pol (Purn) Prof. Dr. Drs. Bambang Karsono, S.H., M.M., Ph.D., D.Crim., (HC) (Ketua Sidang)
2. Prof. Dr. Istianingsih., S.E., M.S.Ak (Penguji I)
3. Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M (Penguji II)
4. Dr. Sugeng Suroso, S.E., M.M (Penguji III)
5. Prof. Dr. Dra. Hj. Dewi Susita, M.Si (Penguji Eksternal)
6. Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri, M.B.A (Promotor)
7. Prof. Dr. Hapzi Ir, MM., CMA., MPM., M.B.A (Co-Promotor I)
8. Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., M.M (Co-Promotor II)



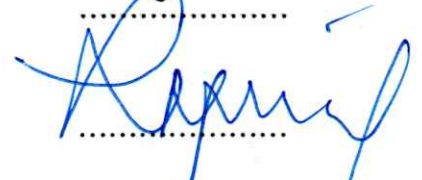














LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

Disertasi yang berjudul :

“Determinan Kinerja Karyawan pada Perusahaan *Freight Forwarding*”.

Ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Saya mengizinkan Disertasi ini dipinjam dan digandakan melalui Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Saya memberikan izin kepada Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan Disertasi ini dalam bentuk digital dan mempublikasikannya melalui internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Juni 2025



Primadi Candra Susanto
202230151009

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan waktu dan kesempatan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik dan tepat waktu. Penulisan disertasi ini merupakan salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Doktor (Dr) pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Disertasi ini berjudul, “Determinan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan *Freight Forwarding*” Disertasi ini merupakan kajian empiris yang disusun mengikuti kaidah ilmiah, sebagai kontribusi penulis dalam pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya cara mempertahankan kinerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan *freight forwarding*. Penulis berharap semoga disertasi dalam bentuk karya ilmiah ini, dapat memberikan manfaat bagi perusahaan-perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta dalam hal meningkatkan kinerja karyawan operasional.

Selain itu harapan penulis semoga disertasi ini dapat menambah pustaka keilmuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, sebagai salah satu rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian lanjutan tentang keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

Penulis menyadari disertasi ini masih terdapat keterbatasan, namun penulis berharap Disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi civitas akademik Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada Kedua Orang Tua Supriyani, S.Pd dan Uswanto, Istri Ade Syifa Aini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Irjen Pol (Purn) Prof. Dr. Drs. Bambang Karsono, SH., MM., Ph.D., D.Crim (HC) selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, yang memberikan kesempatan bisa berkuliah di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
2. Dr Yayan Hendayana, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, yang telah mendukung untuk lulus tepat waktu.
3. Dr. Sugeng Suroso, SE., MM selaku Kepala Prodi Program Doktor Ilmu Manajemen, yang telah memberikan arahan dan bantuan sepanjang perkuliahan doktoral di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
4. Dr. Ari Sulistyowati, SE., MM, sebagai Sekretaris Prodi Program Doktor Ilmu Manajemen, yang telah memberikan motivasi dalam proses pembelajaran.
6. Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri, MBA sebagai Promotor, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dasar dalam proses penulisan disertasi.
7. Prof. Dr. Ir. Hapzi Ali, MM., CMA., MPM., MBA sebagai Co-Promotor 1, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan praktek menganalisa statistik dengan *software* olah data.
8. Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., MM sebagai Co-Promotor 2, yang telah memberikan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia dan memberikan masukan estetika penulisan disertasi.
9. Prof. Dr. Istianingsih, SE., M.S.Ak sebagai Ketua Penguji Sidang, yang telah memberikan saran dan masukan guna disertasi ini menjadi lebih baik lagi.
10. Prof. Dr. Tri Widyastuti, SE.,Ak.,MM sebagai Penguji 1, yang telah memberikan saran dan masukan guna disertasi ini menjadi lebih baik lagi.

11. Dr Sugeng Suroso, SE., MM sebagai penguji 2, yang telah memberikan saran dan masukan guna disertasi ini menjadi lebih baik lagi.

12. Prof. Dr. Dra. Hj. Dewi Susita, SE., M.Si, sebagai penguji eksternal, yang telah memberikan saran dan masukan guna disertasi ini menjadi lebih baik lagi.

13. Evan, SE, Staf Prodi Program Doktor Ilmu Manajemen yang telah membantu semua proses administrasi selama perkuliahan berlangsung.

14. Para Dosen Pengajar Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, yang telah memberikan ilmu pengetahuan hingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.

13. Dr. Yuliantini, AMTrU.,MM sebagai Rektor Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, yang telah mendukung untuk maju menjadi seorang doktor ilmu manajemen.

14. Prof. Dr. Henry Yosodiningrat, SH., MH sebagai Ketua Umum Gerakan Nasional Anti Narkotika, yang telah mendukung dan memberikan kesempatan anggota DPP GRANAT bisa menempuh program doktor ilmu manajemen di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Penulis menyadari bahwa kesempurnaan hanya dimiliki Tuhan Yang Maha Kuasa, sehingga disertasi ini tidaklah sempurna dan memiliki keterbatasan. Oleh karena itu penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

Jakarta, Juli 2025

Primadi Candra Susanto
Mahasiswa

ABSTRAK

Fenomena penurunan kinerja operasional pada perusahaan freight forwarding menimbulkan berbagai permasalahan yang cukup kompleks. Permasalahan tersebut diantaranya meliputi kesalahan dalam pengurusan dokumen kepabeanan, meningkatnya biaya penumpukan barang di pelabuhan akibat keterlambatan proses administrasi dan operasional, serta keterlambatan pengiriman barang ke pabrik yang berimplikasi pada terganggunya rantai pasok. Kondisi tersebut secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada menurunnya kinerja karyawan dan memberikan efek negatif terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan jasa pengiriman kargo. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, terutama yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan, pelatihan, efikasi diri, disiplin, serta peran keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani, pelatihan, efikasi diri, dan disiplin terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan dari enam perusahaan freight forwarding yang beroperasi di wilayah DKI Jakarta, dengan jumlah total 565 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling sehingga responden yang dipilih sesuai dengan kriteria penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Smart Partial Least Square (PLS) versi 3.26, yang mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani, pelatihan, dan disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, efikasi diri terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada variabel mediasi, ditemukan bahwa kepemimpinan melayani, pelatihan, dan disiplin juga berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, sementara efikasi diri tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Selanjutnya, pada pengujian efek tidak langsung, kepemimpinan melayani, pelatihan, dan disiplin terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediator. Namun, efikasi diri kembali tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan freight forwarding sebaiknya difokuskan pada penerapan program kepemimpinan melayani secara menyeluruh di semua level organisasi, penyelenggaraan pelatihan secara berkala untuk mengasah kompetensi,

serta penciptaan budaya disiplin dalam tim kerja. Dengan demikian, perusahaan dapat memperkuat keterikatan karyawan yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Kata kunci: Kepemimpinan melayani, pelatihan, efikasi diri, disiplin, keterikatan karyawan, kinerja karyawan.



ABSTRACT

The phenomenon of declining operational performance in freight forwarding companies has created a range of complex problems. These include errors in handling customs documentation, increased storage costs at ports due to administrative and operational delays, and delays in delivering goods to factories, all of which disrupt the supply chain. Such conditions directly and indirectly lead to a decline in employee performance and negatively impact the business sustainability of cargo shipping service companies. Therefore, an in-depth study is required to examine the factors influencing employee performance, particularly those related to servant leadership, training, self-efficacy, discipline, and the role of employee engagement as a mediating variable.

The purpose of this study is to investigate and analyze the effect of servant leadership, training, self-efficacy, and discipline on employee performance, with employee engagement as a mediating factor. This research applies a descriptive quantitative approach, with data collected through questionnaires. The population consists of all employees from six freight forwarding companies operating in the Jakarta area, totaling 565 employees. The sampling technique used was purposive sampling, ensuring that respondents met the research criteria. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with Smart Partial Least Square (PLS) version 3.26, which allows examination of both direct and indirect relationships among variables.

The results show that servant leadership, training, and discipline have a positive and significant effect on employee performance, while self-efficacy has no significant effect. Regarding the mediating variable, servant leadership, training, and discipline were found to significantly influence employee engagement, while self-efficacy did not show a significant effect. Furthermore, the indirect effect analysis reveals that servant leadership, training, and discipline significantly affect employee performance through employee engagement, whereas self-efficacy again showed no significant impact through the mediation of employee engagement.

Based on these findings, it can be concluded that efforts to improve employee performance in freight forwarding companies should focus on the comprehensive implementation of servant leadership programs across all organizational levels, the provision of regular training to enhance competencies, and the cultivation of a disciplined work culture within teams. Strengthening these aspects can enhance employee engagement, which ultimately has a positive impact on improving both individual and organizational performance.

Keywords: Servant leadership, training, self-efficacy, discipline, employee engagement, employee performance.

DAFTAR ISI

	Hal
Lembar Persetujuan Pembimbing	i
Lembar Pengesahan Disertasi	ii
Lembar Pernyataan	iii
Kata Pengantar	iv
Abstrak Bahasa Indonesia	vii
Abstrak Bahasa Inggris	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Analisa Kritis dan Rumusan Masalah	19
1. Analisa Kritis	19
3. Rumusan Masalah	25
1.3 Tujuan Penelitian	26
1.4 Manfaat Penelitian	27
1.5 Sistematika Penelitian	28
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Telaah Pustaka	30
1. <i>Grand Theory, Middle Range Theory, Applied Theory</i>	30
2.2 Telaah Empiris	37
1. Kepemimpinan Melayani	37
2. Pelatihan	46
3. Efikasi Diri	59
4. Kedisiplinan	70
5. Keterikatan Karyawan	79
6. Kinerja Karyawan	88
2.3 Kerangka Konseptual	97
2.4 Hipotesis Penelitian	109
2.5 Penelitian Terdahulu	127

2.6 <i>State of The Art</i>	130
-----------------------------------	-----

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian	132
3.2 Populasi dan Sampel	134
1. Teknik Penentuan Sampel	134
a. Teknik Penarikan Sampel	137
b. Peruntukan Sampel/Unit Analisis	138
3.3 Jenis dan Sumber Data	139
1. Data Primer	139
2. Skala Ordinal	139
3.4 Operasional Variabel dan Skala Pengukuran	140
1. Definisi Operasional	140
2. Definisi Konseptual	142
3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	143
3.5 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	144
1. Deskripsi Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	144
2. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	146
3. Deskripsi Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	146
4. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	148
5. Evaluasi Model Struktural <i>Goodness of Fit</i>	148
6. Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis	149
7. Rancangan Hipotesis	149
8. <i>Direct Effect & Indirect Effect</i>	150

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Deskriptif Data dan Statistika	152
1. Deskripsi Responden Penelitian	152
2. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas	157
4.2 Analisa Deskriptif Variabel	160
4.3 Uji Model	171
1. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	171
2. Model Struktural (<i>Outer Model</i>)	171
4.4 Uji Hipotesis	173
1. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	173
2. Pengujian Validitas Konvergen	173
3. Pengujian Validitas Diskriminan	177
4. Pengujian Reabilitas	178
5. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	178
6. Nilai Koefisien Determinasi R-Square	179
4.5 Pembahasan	190
1. Pengaruh X1 Terhadap Y2	190

2. Pengaruh X2 Terhadap Y2	194
3. Pengaruh X3 Terhadap Y2	201
4. Pengaruh X4 Terhadap Y2	205
5. Pengaruh Y1 Terhadap Y2.....	209
6. Pengaruh X1 Terhadap Y1	214
7. Pengaruh X2 Terhadap Y1	218
8. Pengaruh X3 Terhadap Y1	222
9. Pengaruh X4 Terhadap Y1.....	227
10. Pengaruh X1 Terhadap Y2 Melalui Y1	230
11. Pengaruh X2 Terhadap Y2 Melalui Y1	234
12. Pengaruh X3 Terhadap Y2 Melalui Y1	237
13. Pengaruh X4 Terhadap Y2 Melalui Y1	241
4.4 Novelty Penelitian	244
1. Novelty	244
a. Kebaharuan Penggabungan Variabel Penelitian	245
b. Kebaharuan Menghadirkan Konsep Baru	247
 BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	
5.1 Simpulan	249
5.2 Keterbatasan Penelitian	254
5.3 Implikasi	257
5.4 Saran	264
 DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Tabel Distribusi Variabel	8
Tabel 2.1 Definisi Kepemimpinan Melayani	41
Tabel 2.2 Pengukuran Kepemimpinan Melayani	42
Tabel 2.3 Pengukuran Kepemimpinan Melayani	43
Tabel 2.4 Definisi Program Pelatihan	54
Tabel 2.5 Pengukuran Pelatihan	55
Tabel 2.6 Pengukuran Pelatihan	56
Tabel 2.7 Definisi Efikasi Diri	64
Tabel 2.8 Pengukuran Efikasi Diri	66
Tabel 2.9 Pengukuran Efikasi Diri	67
Tabel 2.10 Definisi <i>Discipline</i>	74
Tabel 2.11 Pengukuran Kedisiplinan	75
Tabel 2.12 Pengukuran Kedisiplinan	75
Tabel 2.13 Definisi Keterikatan Karyawan	84
Tabel 2.14 Pengukuran Keterikatan Karyawan	85
Tabel 2.15 Pengukuran Keterikatan Karyawan	86
Tabel 2.16 Definisi Kinerja Karyawan	91
Tabel 2.17 Pengukuran Kinerja	93
Tabel 2.18 Pengukuran Kinerja	94
Tabel 2.19 Matrix Literature Review	127
Tabel 3.1 Data Responden	136
Tabel 3.2 Pengukuran Likert	140
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	143
Tabel 3.4 Evaluasi <i>Outer Model</i>	145
Tabel 3.5 Kriteria <i>Rule of Thumb</i>	147
Tabel 4.1 Deskripsi Responden	152
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kuesioner	158
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas	160
Tabel 4.4 Descriptive Statistic	161
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan	177
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas	178
Tabel 4.7 Nilai SHRM	179
Tabel 4.8 R-Square	179
Tabel 4.9 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	180
Tabel 4.10 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	187

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Histogram KPI	13
Gambar 1.2 Penurunan Kinerja	15
Gambar 2.1 Gambar <i>Grand Theory, Middle Range & Applied</i>	36
Gambar 2.2 <i>Framework Research</i>	123
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i> Awal	172
Gambar 4.2 <i>Outer Model</i> Seluruh Indikator	174
Gambar 4.3 <i>Outer Model Akhir</i>	176
Gambar 4.4 Kerangka Penelitian	247

