

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI PADA PT PLN
PERSERO ULTG JENEPONTO**

**SUFARDIN
A012202040**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI PT. PLN PERSERO
ULTG JENEPONTO**


disusun dan diajukan oleh :

SUFARDIN
A012202040

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **10 FEBRUARI 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

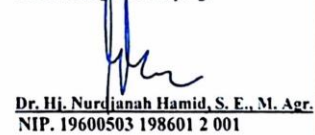
Menyetujui,

Pembimbing Utama



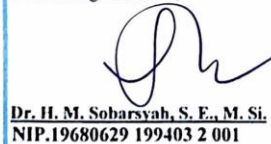
Prof. Dr. Ria Marjiana Y. S. E., M. Si.
NIP. 19770518 199203 2 001

Pembimbing Pendamping.



Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S. E., M. Agr.
NIP. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abds Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Sufardin
Nim : A012202040
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Pengaruh gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai PT.PLN Persero ULTG Jeneponto

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Februari 2023

Yang Menyatakan,



Sufardin

ABSTRAK

SUFARDIN. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai pada PT PLN Persero ULTG Jeneponto* (dibimbing oleh Ria Mardiana Y. dan Nurdjanah Hamid).

Kinerja pegawai dapat dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di PT PLN ULTG Jeneponto. Beberapa faktor yang dinilai, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Lokasi penelitian ini adalah Kantor PT PLN ULTG Jeneponto. Populasinya adalah seluruh karyawan PT PLN ULTG Jeneponto sebanyak 113 orang. Adapun sampel penelitian sebanyak 113 orang karena menggunakan teknik penyampelan jenuh. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, tetapi budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin mendorong kinerja pegawai. Begitu pula semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai, semakin baik kinerja pegawai.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja pegawai, kepuasan kerja



ABSTRACT

SUFARDIN. *The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Performance at PT. PLN Persero ULTG Jenepono* (supervised by Ria Mardiana Y. and Nurdjanah Hamid)

The aim of this study is to determine the effect of leadership style and organizational culture on employees' satisfaction and performance at PT PLN ULTG Jenepono. Employees' performance can be said to be the result of work in quality and quantity achieved by the employees in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to them. This study tries to analyze the things that affect performance. The several factors assessed were leadership style, organizational culture, and job satisfaction. This research focused on the location of PT PLN ULTG Jenepono Office. The population of this study were all 113 employees of PT PLN ULTG Jenepono, and the samples consisted of 113 people. The analytical method used was path analysis. The results of this study show that leadership style has no effect on performance but organizational culture has a positive and significant effect on performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employees' performance. The better the organizational culture that is applied, the more it encourages employees' performance. Likewise, the higher the level of employees' satisfaction, the better the employees' performance.

Keywords: leadership style, organizational culture, employees' performance, job satisfaction



PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala Kemudahan dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelas Magister Manajemen (M.M) pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si. dan Ibu Dr. Hj. Nurdjaanah Hamid, SE., M.Agr. sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak/Ibu rekan-rekan pegawai PT PLN Persero ULTG Jeneponto dan UPT Makassar yang berkenan memberikan dukungan dan waktunya untuk penyelesaian penelitian ini termasuk dalam rangka pengisian kuesioner penelitian dan wawancara.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada orang tua terkasih, Istri tercinta, anak-anak tersayang dan Saudara-saudara beserta keluarga besar, atas bantuan, nasihat, motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 1 Maret 2023

Peneliti

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	Error! Bookmark not defined.
1.1 Latar Belakang	Error! Bookmark not defined.
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Hasil Penelitian.....	11
1.5 Sistematika Penulisan	Error! Bookmark not defined.
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	Error! Bookmark not defined.
2.1. Kajian Teori.....	Error! Bookmark not defined.
2.2. Penelitian Terdahulu	26
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.....	29
3.1 Kerangka Konseptual	Error! Bookmark not defined.
3.2 Hipotesis Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN	31
4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian	31
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	31
4.3. Jenis dan Sumber Data	31
4.4. Populasi dan Sampel	32
4.5. Pengukuran Variabel dan Indikator Penelitian	32
4.6. Teknik Analisis Data.....	33
4.7 Definisi Oprasional	36
BAB V HASIL PENELITIAN	38

5.1	Gambaran Objek Penelitian	38
5.2	Deskripsi Data.....	39
5.3	Deskripsi Hasil Penelitian	42
5.3.1	Uji Validitas.....	45
5.3.2	Uji Realibilitas.....	48
5.3.3	Analisis Univariat.....	Error! Bookmark not defined.
5.3.6	Analisis Jalur (Path Analysis)	69
BAB VI PEMBAHASAN		90
6.1.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT PLN Persero ULTG Jeneponto.....	80
6.2.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT PLN Persero ULTG Jeneponto.....	Error! Bookmark not defined.
6.3.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan PT PLN Persero ULTG Jeneponto.....	Error! Bookmark not defined.
6.4.	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan PT PLN Persero ULTG Jeneponto	Error! Bookmark not defined.
6.5.	Pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai di lingkungan PT PLN Persero ULTG Jeneponto	Error! Bookmark not defined.
6.6.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan PT PLN Persero ULTG Jeneponto	89
6.7.	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan PT PLN Persero ULTG Jeneponto	91
BAB VII PENUTUP		94
7.1.	Kesimpulan	94
7.2.	Saran	95
DAFTAR PUSTAKA.....		97
LAMPIRAN		100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi merupakan salah satu fungsi yang paling dasar dalam manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Kegiatan organisasi berkaitan erat dengan pegelompokan kegiatan, pengaturan orang maupun sumber daya lainnya dan mendelegasikannya kepada individu atau unit tertentu untuk menjalankannya. Dibalik setiap kesuksesan organisasi pasti terdapat sumber daya manusia yang hebat.

Sumber Daya Manusia sebagai faktor utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Apabila di dalam organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya maka tidak mungkin akan meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itulah, pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi.

Untuk itu, diperlukan sebuah cara khusus dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada didalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Upaya pemberdayaan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh tersebut dikenal dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Jika diaplikasikan dengan akurat dan bijaksana, manajemen sumber daya manusia mampu memaksimalkan kinerja sebuah perusahaan sehingga perkembangannya dapat berjalan lebih pesat lagi.

Perusahaan sudah seharusnya memperhatikan pengelolaan sumber daya manusianya dengan baik agar diperoleh kepuasan karyawan dalam bekerja seperti yang diinginkan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Kepuasan

dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, para karyawan harus mendapatkan kepuasan dalam melakukan setiap pekerjaannya. Perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya adalah indikator seorang karyawan memiliki sikap kepuasan terhadap pekerjaannya. Selain perasaan senang, kepuasan kerja juga dapat diartikan harapan karyawan sesuai dengan keuntungan yang ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut.

Kinerja secara umum merupakan suatu keadaan pencapaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktifitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya, kondisi tersebut dapat berupa kuantitas maupun kualitas. Apabila kinerja pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menjadi suatu permasalahan bagi sebuah organisasi. Oleh karena itu perlu adanya nilai, norma, dan sikap yang terkandung dalam budaya organisasi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai yang berada dalam sebuah organisasi.

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya memiliki budaya organisasi dimana menjadi budaya perusahaan yang sangat berperan penting dalam menciptakan kelancaran dalam segala aspek yang berjalan di perusahaan tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Karena pemimpin tiap perusahaan berbeda. Fenomena yang didapatkan seperti etos kerja karyawan, team work, sikap, dan integritas. Semua hal tersebut menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam sebuah perusahaan dan juga menggambarkan budaya yang ada pada perusahaan tersebut. Dalam budaya organisasi yang kuat, etos dihasilkan dari konsep budaya yang dilembagakan oleh perusahaan melalui nilai-nilai, keyakinan, tata kelola, moral, sistem, prosedur, aturan kepemimpinan, visi, misi, kemampuan, standar, pengetahuan dan perilaku kerja. Hasil akhirnya,

etos muncul sebagai gaya kerja, kebiasaan kerja, pola kerja, karakter kerja, dan motivasi kerja. Nilai integritas dari seorang pemimpin dapat dituangkan dalam budaya perusahaan. Hal ini menjadikan setiap karyawan dalam perusahaan akan memiliki integritas yang sama dengan pemimpinnya sehingga dalam bekerja akan profesional dan memiliki visi misi yang sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam perusahaan. Karyawan yang berintegritas akan dipengaruhi dari budaya perusahaan yang telah dibuat oleh pemimpinnya sehingga apa yang tertanam dalam diri karyawan tersebut menjadikan dirinya memiliki sikap kerja yang bertanggungjawab dan memiliki hasil kerja yang baik.

Berbicara mengenai upaya pemberdayaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas suatu perusahaan maka harus disertai dengan produktivitas perusahaan tersebut. Produktivitas merupakan asset berharga yang dihasilkan oleh karyawan yang termotivasi untuk memberikan nilai besar bagi perusahaan. Motivasi dari karyawan ini berguna untuk tetap menjalankan dan mempertahankan eksistensi perusahaan. Setiap perusahaan akan merugi jika tidak memperhatikan topik mengenai pengaruh motivasi kerja dengan kinerja.

Setiap kegiatan atau usaha yang dilakukan manusia dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari motif pribadi untuk memenuhi kebutuhannya. Melalui kerja manusia berharap dapat memperoleh imbalan atau kompensasi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya tersebut. Kebutuhan manusia bermacam-macam dan berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat diartikan bila kebutuhan karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipenuhi, mereka akan mendukung dan patuh menjalankan perintah pimpinannya.

Dalam bekerja manusia pasti pernah mengalami penat dan jenuh. Banyaknya tugas dan tanggungjawab yang harus diselesaikan, *deadline* yang menumpu, target yang harus dicapai seringkali menjadi beban bagi para karyawan

dalam bekerja. Secara tak sadar, rutinitas tersebut menurunkan semangat dan motivasi kerja. Dan jika hal ini terus terjadi maka akan berdampak buruk terhadap kinerja.

Secara umum perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi produksi yang membutuhkan suatu kemampuan kerja yang terkait dengan hasil produksi yang dipasarkannya. Semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan akan berdampak positif bagi produk perusahaan. Disamping itu, hubungan kerja antar personal dan tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi juga akan mewarnai akses kinerja karyawan. Semakin harmonisnya hubungan kerja karyawan dan semakin puasnya karyawan terhadap kompensasi, maka hasil produksinya akan semakin memuaskan.

Kinerja pegawai dapat dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tujuan dari penilaian kinerja pegawai ini menjadi landasan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan sehingga manajemen dapat menentukan orang yang tepat pada posisi pekerjaan yang tepat. Selain itu, untuk menilai potensi yang ada di dalam diri seorang karyawan sehingga dapat merencanakan perkembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.

Menurut Lund (2003) kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, kenaikan jabatan, kinerja atasan, lingkungan kerja dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya.

Sejarah PT PLN (Persero) bermula pada 27 Oktober 1945 dimana Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas, yang berada di bawah

Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga untuk mengelola pembangkit listrik yang dimiliki saat itu dengan kapasitas total 157,5 MW. Perusahaan berkembang melewati beberapa fase perubahan bentuk hingga pada tahun 1994, sesuai PP No. 23/1994 menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Listrik Negara atau disingkat PT PLN (Persero) berdasarkan akta 169 tanggal 30 Juli 1994 dari Sutjipto, Notaris. Sepanjang 75 tahun perjalanan, PT PLN (Persero) telah berhasil menjadi salah satu perusahaan dengan aset terbesar di Indonesia sebesar Rp 1.589 Triliun (LK PT PLN (Persero) 2020 Audited).

Tabel 1.1 Kinerja PT PLN Persero ULTG Jenepornto

NO	ASET	Sat	2018	2019	2020	2021
1	TRANSMISI	kms	485,094	208,5	208,5	333,04
2	TRAFO	unit	12	8	10	11

NO	KINERJA OPERASI	Sat	2018		2019		2020		2021	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	TRANSMISSION LINE OUTAGE DURATION (TLOD)	Jam/100km	2,680	1,340	3,360	0,650	1,400	0,000	0,850	0,450
2	TRANSMISSION LINE OUTAGE FREQUENCY (TLOF)	Kali/100km	1,031	0,515	1,440	0,480	0,959	0,000	0,901	0,300
3	TRANSFORMER OUTAGE DURATION (TROD)	Jam/Unit	0,333	0,167	0,500	0,240	0,390	0,000	0,160	0,030
4	TRANSFORMER OUTAGE FREQUENCY (TROF)	Kali/unit	0,167	0,083	0,130	0,380	0,300	0,000	0,182	0,091

NO	KINERJA OPERASI	Sat	2018		2019		2020		2021	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Durasi Gangguan Transmisi	Jam	13,00	6,50	7,01	1,36	2,92	0,00	2,83	1,50
2	Frekuensi Gangguan Transmisi	kali	5,00	2,50	3,00	1,00	2,00	0,00	3,00	1,00
3	Durasi Gangguan Transformator	jam	4,00	2,00	4,00	1,92	3,90	0,00	1,76	0,33
4	Frekuensi Gangguan Transformator	kali	2,00	1,00	1,04	3,04	3,00	0,00	2,00	1,00

Dalam tabel ini kinerja operasi perusahaan tiap tahunnya mengalami peningkatan dan penurunan. Pada tahun 2020 ada perubahan yang signifikan antara target yang ditetapkan dan pencapaian yang terealisasi. Untuk nilai aset bagian transmisi pada tahun 2019 dan 2020 juga tidak mengalami peningkatan. Hal ini terjadi pada tahun 2020 tidak ada gangguan yang akan berdampak terhadap kinerja perusahaan.

Dalam rangka mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (social welfare), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi Sumber

Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, dimana salah satunya melalui penetapan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. PLN menjiwai dan mengimplementasikan tata nilai AKHLAK sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan usahanya dengan memegang teguh kepercayaan yang diberikan (Amanah), terus belajar dan mengembangkan kapabilitas (Kompeten), saling peduli dan menghargai perbedaan (Harmonis), berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara (Loyal), terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan (Adaptif) serta membangun kerjasama yang sinergis (Kolaboratif).

Dalam adaptasi budaya sebuah organisasi akan berhasil dalam meraih tujuannya jika antara anggota dan pemimpin anggota dapat saling bersinergi dan loyal. Suatu organisasi sangat membutuhkan kepemimpinan yang efektif yaitu kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et al., 2014). Kemampuan mempengaruhi karyawan sebagai anggota organisasi akan menentukan cara kerja karyawan dan proses/sistem operasional perusahaan. Penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Fajra (2011) bahwa pada pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam lebih dominan pada gaya kepemimpinan transformasional daripada gaya kepemimpinan transaksional. Secara parsial gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian budaya perusahaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Fenomena yang terjadi pada PT PLN ULTG Jeneponto dimana sejak tahun 2020 terjadi pergantian pimpinan disertai peningkatan kinerja yang

signifikan. Dari segi kepemimpinan sebelumnya, kerumitan bisnis pada masa sekarang mendesak pemimpin bisnis untuk dapat berkomunikasi pada tiap level dalam perusahaan. Misalnya pemimpin harus menyusun sebuah visi dan membujuk agar tim setuju dengan visi tersebut. Pemimpin harus menghubungkan tiap individu dalam perusahaan dan menginspirasi pegawai. Sebagai pemimpin juga pemilik bisnis dituntut untuk membangun kepercayaan dengan meyakinkan anggota melalui komunikasi verbal dan tindakan nonverbal agar dapat memperkuat antar anggota timnya.

Komunikasi efektif sangat sulit karena dibutuhkan komitmen. Pemimpin harus membangun komunikasi yang efektif sebagai prioritas dan perlu adanya kedisiplinan, konsistensi, kejelasan pesan dan kemauan untuk menjaga sistem komunikasi itu setiap harinya. Dengan membangun sistem bisnis komunikasi yang terstruktur mampu menghubungkan tiap level dalam perusahaan, juga dapat mengembangkan efektifitas sebagai seorang pemimpin dan mengarahkan perkembangan karyawan baik di level atas maupun bawah.

Setelah terjadi pergantian pimpinan memberikan beberapa inovasi dalam menciptakan visi untuk masa depan perusahaan yang mampu memberikan semangat untuk karyawan dan membuat mereka bekerja keras dan berbuat baik meski tidak ada yang melihat. Jaman sekarang terutama untuk para milenial, mereka berpendapat bahwa pekerjaan mereka tidak sekedar gaji yang mereka terima namun berkontribusi untuk hal yang lebih baik.

Ditahun yang sama PT PLN ULTG Jenepono juga sudah mulai menerapkan budaya AKHLAK BUMN. Diharapkan dari adanya transformasi budaya AKHLAK dapat menjadi teladan nyata keberhasilan transformasi budaya, serta menjadi gerakan moral untuk selalu berbuat lebih baik dan berubah lebih maju. Mengingat sebelumnya, masing-masing BUMN memiliki *core values* yang

berbeda-beda, dilihat dari lini bisnis maupun orientasi operasionalnya. Terlebih seluruh BUMN beserta entitasnya wajib mengimplementasikan AKHLAK secara utuh dalam rangka keseragaman, maka tantangan selanjutnya adalah pada penanaman AKHLAK ke dalam sistem *human capital* yang lainnya, yang tentunya berbeda kondisi, kompleksitas, maupun kesiapan dari masing-masing BUMN.

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator yaitu sikap atasan, hubungan rekan kerja, sistem kompensasi, sistem karir, dan lingkungan kerja. Berdasarkan analisis data statistik membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka pegawai akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila perusahaan senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, serta lingkungan kerja fisik yang kondusif akan mengakinatkan pegawai menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya adalah, pegawai akan bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tersebut tinggi. Menurut Herzberg (2017) teori dua faktor yang menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda sangat membantu bagi seorang manajer dalam memutuskan untuk mengembangkan tenaga kerja yang termotivasi. Jika ketidakpuasan pekerja terlihat sebagai masalah utama, maka faktor higiene harus diperbaiki. Tetapi untuk memperbaiki kinerja manajer harus bertindak sebagai motivator, dan ini berarti merubah sifat pekerjaan menjadi lebih menantang dan lebih memberikan penghargaan.

Penelitian sebelumnya yang juga dilakukan di Unit PLN Sumut juga menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kinerja oleh Jufrizen et al

(2020). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian lain yang juga dilakukan oleh Muis et al (2016) juga menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian sebelumnya dari Satywati & Suartana (2014) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dari penelitian yang dilakukan Hamsal (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan tetapi budaya organisasi berpengaruh negative terhadap kepuasan.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif apabila pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Penelitian ini mencoba menganalisis hal-hal yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Adapun beberapa faktor yang dinilai yaitu gaya

kepemimpinan dan budaya organisasi. Dimana penelitian ini memfokuskan lokasi pada Kantor PT PLN ULTG Jeneponto.

Berdasarkan fenomena di atas dapat dipahami betapa pentingnya penilaian terhadap kinerja karyawan dan kepuasannya, maka dari itu peneliti tertarik meneliti “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai di lingkungan pada Kantor PT PLN ULTG Jeneponto”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka uraian permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini yaitu, sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT PLN ULTG Jeneponto?
2. Apakah ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT PLN ULTG Jeneponto?
3. Apakah ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT PLN ULTG Jeneponto?
4. Apakah ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT PLN ULTG Jeneponto?
5. Apakah ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT PLN ULTG Jeneponto?
6. Apakah ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT PLN ULTG Jeneponto?
7. Apakah ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT PLN ULTG Jeneponto?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT PLN ULTG Jeneponto
2. Menguji pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT PLN ULTG Jeneponto
3. Menguji pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT PLN ULTG Jeneponto
4. Menguji pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT PLN ULTG Jeneponto
5. Menguji pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT PLN ULTG Jeneponto
6. Menguji pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT PLN ULTG Jeneponto
7. Menguji pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di PT PLN ULTG Jeneponto

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini berguna untuk mengetahui sejauh mana pemahaman penulis terhadap ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia yang penulis dapatkan dan permasalahan yang terjadi di ruang lingkup karyawan PT PLN ULTG Jeneponto. Selain itu menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya sehingga apa yang menjadi kekurangan pada penelitian ini dapat disempurnakan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memberikan informasi tambahan bagi *stakeholder* PT PLN ULTG Jenepono dalam menyusun kebijakan dan menentukan sebuah sistem pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

1.5. Sistematika Penelitian

Tesis ini disusun dengan menggunakan sistematika penulisan yang terdiri atas 7 bab sebagai berikut :

1. Bab I Pendahuluan, yaitu bab yang menguraikan latar belakang penelitian yang menjadi pokok pikiran terdiri dari rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup, dan sistematika penulisan.
2. Bab II Tinjauan Pustaka, yaitu bab yang memuat uraian sistematis tentang teori, pemikiran dan hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir.
3. Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis, yaitu bab yang berisi mengenai suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti dan juga jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.
4. Bab IV Metode Penelitian, yaitu bab yang berisi mengenai jenis Penelitian, rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, serta teknik pengumpulan data.
5. BAB V Hasil Penelitian, yaitu bab yang berisi mengenai gambar objek penelitian, karakteristik responden, deskripsi data, analisis deskripsi responden, uji asumsi klasik, dan analisis jalur.
6. BAB VI Pembahasan, yaitu bab yang berisi mengenai tanggapan dan penjelasan lebih lanjut mengenai hasil penelitian pengaruh gaya

kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

7. BAB VII Penutup, yaitu bab yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Dalam menjalankan sebuah kegiatan baik itu perusahaan, lembaga, organisasi, komunitas atau lainnya dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Tak hanya itu dalam menjalankan suatu kegiatan di perusahaan yang juga perlu diperhatikan. Salah satunya adalah bagaimana memajemen sumber daya manusia (SDM) tersebut agar kegiatan yang akan dijalankan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal.

Menurut (Prasadja Ricardianto, 2018) menyatakan bahwa : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal”.

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang saling memberi manfaat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat menciptakan hubungan yang jelas antara tujuan organisasi dengan aktivitas manusia yang ada didalam organisasi tersebut. Penelitian telah menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan menerapkan manajemen sumber daya manusia maka semakin efektif dan efisien pula target perusahaan tersebut tercapai.

Secara spesifik, manajemen sumber daya manusia terdiri dari 4 (empat) fungsi dasar antara lain; (1) *staffing*, (2) *training and development*, (3) *motivation* dan (4) *maintenance*. (Robbins & DeCenzo, 2013). Perilaku organisasi adalah ilmu

yang menyelidiki perilaku individu, kelompok maupun struktur didalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk mendapatkan pengetahuan baru sehingga organisasi dapat bekerja lebih efektif. Saat penerapan manajemen sumber daya tersebut mulai berjalan kemudian perilaku organisasi dapat diketahui dan dipelajari. Perilaku organisasi secara spesifik menguji perilaku didalam organisasi terkait motivasi kerja, perilaku kepemimpinan dan kekuasaan, komunikasi interpersonal, proses dan struktur organisasi, pengembangan sikap/tata perilaku, perubahan sistem, konflik dan negosiasi dan desain pekerjaan (Robbins & Judge, 2008).

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu topik bahasan lingkungan kampus maupun profesional yang selalu dibicarakan sampai sekarang. Khususnya di dunia professional, perusahaan berupaya mencari calon karyawan yang mengerti dan memiliki gaya kepemimpinan. Beberapa orang menganggap bahwa gaya kepemimpinan adalah cara orang untuk mengoptimalkan kemampuannya dengan menyesuaikan kondisi aturan perusahaan. Kepemimpinan terjadi saat seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku individu atau satu kelompok baik yang berada di samping, di bawah ataupun di atas dalam struktur organisasi tanpa memperhatikan alasan (Hersey & Campbell, 2004). Komunikasi yang efektif merupakan syarat utama dalam gaya kepemimpinann. Menurut (Yukl, 2010) manajemen dan kepemimpinan adalah dua hal yang berbeda. Manajemen berusaha mengalokasikan sumber daya dalam organisasi sedangkan kepemimpinan berusaha menghasilkan perubahan organisasi. Ini artinya bahwa kepemimpinan memiliki defenisi yang lebih luas selain mempengaruhi orang-orang, juga diartikan menciptakan sebuah perubahan, menentukan cita-cita bersama, mengkomunikasikan perubahan dan mampu menggerakkan orang

banyak mencapai target organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Hersey & Blanchard, 1999).

Menurut (Malayu S. P. Hasibuan, 2017), dimensi gaya kepemimpinan adalah penetapan kepemimpinan otoriter, kepemimpinan delegatif, dan kepemimpinan partisipatif. Flippo (1992) merumuskan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan orang dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Pada perkembangan selanjutnya munculah teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*). Burns (Dunford, 1995) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja”. Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Selanjutnya Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis. Sementara itu kepemimpinan transformasional, di pihak lain, membuat perubahan besar pada: misi unit kerja atau organisasi atau unit kerja, caracara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Menurut Sing & Krishnan (2007) ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional yaitu sebagai beriku:

1. Performance-oriented and humane
2. Openness and nurturing
3. Sensitive and conscientious
4. Personal Touch
5. Conviction in Self
6. Non Traditional

2.1.2 Budaya Organisasi

Dalam bukunya (Robbins, 1996) mengatakan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Beberapa pengertian budaya organisasi dalam karya (Robbins & Mukerji, 1994) antara lain sebagai: (1) Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi (Deal & Kennedy, 1982) (2) Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan (Pascale & Anthony, 1981), (3) Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu (Bower, 1966). Motivasi juga merupakan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi (Schein, 2010). Dari beberapa pendapat di atas nampak ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain (Robbins, 1996).

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola atau sistem yang berbentuk nilai, norma perilaku, sikap, keyakinan yang terbentuk dan berkembang dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai dasar kepribadian organisasi tersebut sehingga membedakan dengan organisasi lain serta menentukan organisasi dalam merasakan, berpikir

an bereaksi terhadap lingkungan yang beragam dan juga berfungsi dalam mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

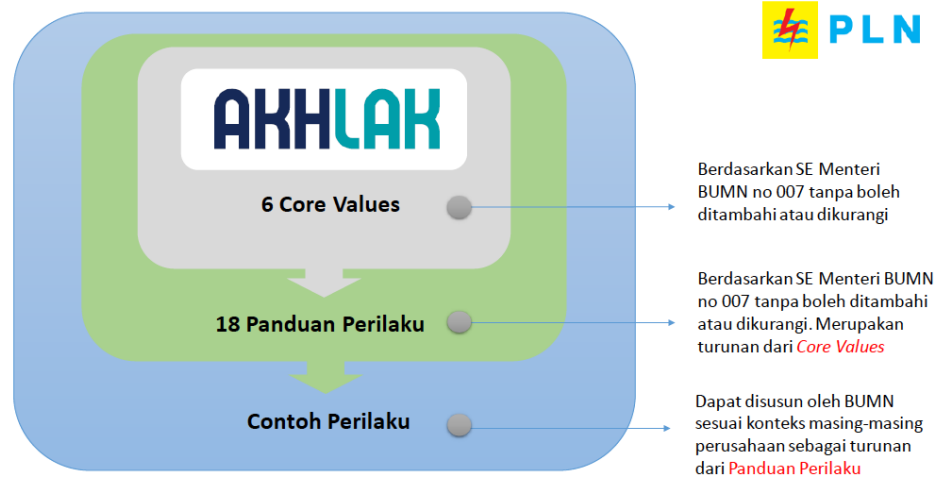
Sebagai contoh, kita mengenal Google yang menjadi salah satu perusahaan yang diimpikan oleh banyak orang. Selain mendapatkan predikat sebagai perusahaan terbaik di dunia, perusahaan raksasa teknologi ini juga dinilai memiliki budaya organisasi yang baik. Google berpegang pada budaya kerja yang kasual atau terkesan santai. Tanpa disadari lingkungan kerja seperti ini dapat membuat para karyawannya lebih merasa bebas mengutarakan ide dan menunjukkan potensi terbaik mereka.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins (1993) dalam (Sutrisno, 2007) sebagai berikut:

1. Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil

Demikian pula diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses yang tepat untuk menjalankan perubahan organisasi dan hambatan apa yang mungkin

akan dihadapi. Kesalahan dapat berakibat pada timbulnya resistensi dan kegagalan usaha perubahan budaya organisasi.



Gambar 2.1 Proses Impelementasi AKHLAK

Menteri BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Erick Thohir secara resmi telah menetapkan AKHLAK sebagai core values untuk mendorong kinerja BUMN, AKHLAK merupakan Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Nilai AKHLAK diprakarsai oleh Menteri BUMN Erick Thohir ini tertuang dalam Surat Edaran Menteri Badan Milik Negara Republik Indonesia Nomor : SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020.

PLN menjiwai dan mengimplementasikan tata nilai AKHLAK sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan usahanya dengan memegang teguh kepercayaan yang diberikan (Amanah), terus belajar dan mengembangkan kapabilitas (Kompeten), saling peduli dan menghargai perbedaan (Harmonis), berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara (Loyal), terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan (Adaptif) serta membangun kerjasama yang sinergis (Kolaboratif).

Nilai Utama	Panduan Perilaku
Amanah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memenuhi janji dan komitmen 2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan 3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika
Kompeten	<ol style="list-style-type: none"> 4. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah 5. Membantu orang lain belajar 6. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik
Harmonis	<ol style="list-style-type: none"> 7. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya 8. Suka menolong orang lain 9. Membangun lingkungan kerja yang kondusif
Loyal	<ol style="list-style-type: none"> 10. Menjaga nama baik sesama karyawan, Pimpinan, BUMN dan Negara 11. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar 12. Patuh kepada Pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika
Adaptif	<ol style="list-style-type: none"> 13. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik 14. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi 15. Bertindak proaktif
Kolaboratif	<ol style="list-style-type: none"> 16. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi 17. Terbuka untuk bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah 18. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

Gambar 2.2 Panduan Perilaku AKHLAK

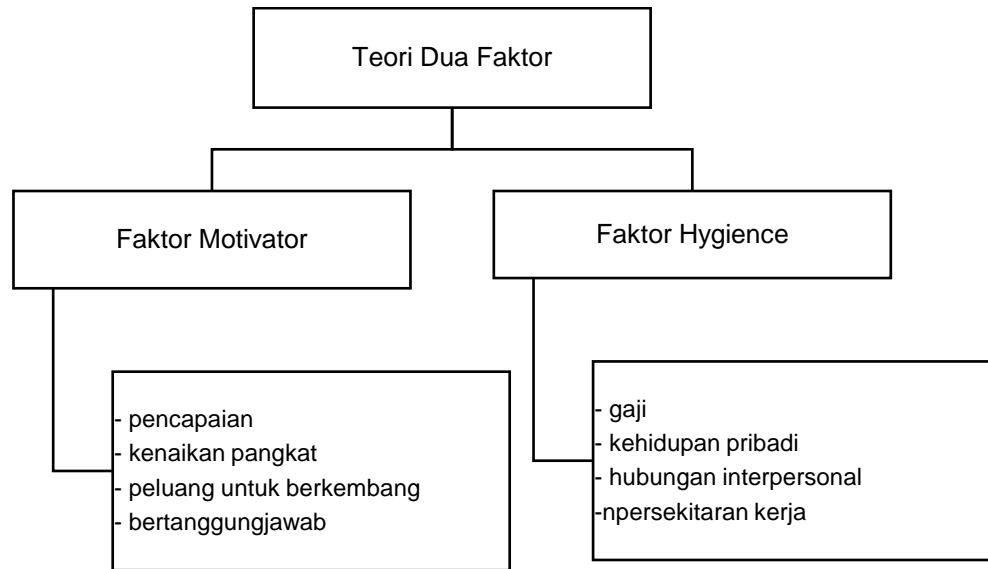
Penelitian sebelumnya juga yang dilakukan di PLN Unit Sumatra Utara juga menganalisis hubungan budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Jufrizen dkk (2020). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai. Penelitian lain juga dilakukan oleh Muis dkk (2016) juga menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, yakni gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Kepuasan Kerja mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008). Pandangan atau persepsi individu-individu yang bervariasi dalam lingkungan organisasi membuat mereka merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Hal itu, dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sikap seorang individu berhubungan dengan pernyataan evaluatif baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Sejalan dengan hal tersebut, dikemukakan oleh Wexley and Gary (2005) bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam.

Menurut Herzberg (2017) dalam Teori Dua Faktor bahawa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda dan didorong oleh faktor *hygiene* dan faktor motivator di mana faktor *hygiene* ialah faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dan berhubung langsung dengan kewujudan atau ketidakpuasan kerja (*Dissatisfier*) dan dikenali sebagai faktor ekstrinsik. Faktor *hygiene* tidak dapat digunakan sebagai alat motivator tetapi boleh digunakan sebagai alat yang menghasilkan keadaan yang mencegah kewujudan ketidakpuasan. Faktor-faktor hygiene ialah gaji, kualiti penyeliaan, hubungan interpersonal, persekitaran kerja, jaminan pekerjaan dan kehidupan peribadi serta keseimbangan antara kerja dan kehidupan. Seterusnya, faktor motivator berhubung langsung dengan isi kandungan pekerjaan (*job Content*) atau faktor instrinsik. Faktor motivator dapat memotivasi seseorang untuk mencapai kepuasan. Faktor-faktor motivator ialah pencapaian, pengiktirafan, kenaikan pangkat, pekerjaan sendiri dan peluang untuk berkembang serta bertanggungjawab.



Gambar 2.3 Teori Dua Faktor

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (1995) membagi faktor kepuasan kerja ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi. Yang dimaksud dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Upah atau sistem imbalan

Sistem ini mengacu pada bagaimana pembayaran, keuntungan, dan promosi didistribusikan. Kepuasan dapat timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, dengan adanya rasa hormat terhadap apa yang diberikan oleh organisasi dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan

pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

2. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi berbeda-beda dalam setiap tingkatan ekonomi dan tingkat sosial. Seorang profesional dan eksekutif pada perusahaan melihat faktor ini sebagai faktor yang sangat penting. Demikian pula bagi karyawan pada posisi manajemen tingkat menengah faktor ini cukup mendapat perhatian. Kesempatan untuk dipromosikan ini berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

3. Komunikasi

Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi. Komunikasi merupakan aspek lain dari penyelia yang memiliki kualitas yang baik. Karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika karyawan memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan penyeliannya.

4. Pengakuan

Yang dimaksud dengan situasi pekerjaan di sini adalah tugas dari pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan karyawannya, serta imbalan atau gaji yang didapat.

5. Supervisi

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan dari pekerjaan dan perasaan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman karyawan dapat menggunakan

kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

6. Rekan kerja

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan-kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasa apa yang dikerjakannya memberikan kontribusi terhadap organisasi akan merasa puas. Tapi bila karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama maka karyawan tersebut merasa tidak puas.

7. Jenis Pekerjaan

Karyawan akan merasa lebih puas bila dipekerjakan pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan pemberian tanggung jawab. Selain itu para karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, tidak lambat yang dapat membuat karyawan menjadi bosan dan tidak tertantang.

8. Prosedur dan peraturan kerja

Kebijaksanaan perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya karena perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh imbalan. Selain itu, karyawan yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijaksanaan perusahaan cenderung untuk merasa tidak puas.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja

berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Torang (2013) adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam perusahaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Prasetyo Utomo, 2006), kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Menurut Moh As'ad (2003), kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atas apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan memiliki beberapa indikator penting seperti kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab

Mangkunegara (2005) Menjelaskan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualiatas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Ivancevich et al (2007) bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka beberapa dimensi atau criteria yang perlu mendapat perhatian adalah :

1. *Quantity of work* adalah nilai pekerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan

2. *Quality of work* adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Perencanaan adalah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Keinginan untuk sukses adalah menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.
5. Cepat dalam menyelesaikan pekerjaan adalah kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan
6. *Initiative* adalah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini diuraikan beberapa sub tentang penelitian terdahulu yang mendukung secara empiris hubungan antara variabel sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian pendahuluan. Adapun beberapa penelitian terdahulu itu diuraikan pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Meng & Berger, 2019	<i>The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust</i>	(X1) Supportive Organizational Culture (X2) Leadership Performance (Y1) Work Engagement (Y2) Trust in The Organization (Y3) Overall Job Satisfaction	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Supportive Organizational Culter memiliki hubungan positif terhadap Work Engagement, Trust in The Organization dan Overall Job Satisfaction (2) Leadership Performance memiliki hubungan positif terhadap Work Engagement, Trust in The Organization dan Overall Job Satisfaction (3) Work Engagement memiliki hubungan positif terhadap Trust in Organization (4) Work Engagement memiliki hubungan positif terhadap Job Satisfaction (5) Trust in Organization memiliki hubungan positif terhadap Job Satisfaction

				(6) Work Engagement memiliki hubungan positif terhadap Trust in Organization dan Job Satisfaction
2	Al-Sada et al., 2017	<i>Influence of Organization Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in Educational Sector in Qatar</i>	(X1) <i>Organizational Culture</i> (X2) <i>Leadership Style</i> (Y1) <i>Work Motivation</i> (Y2) <i>Job Satisfaction</i> (Y3) <i>Commitment</i>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara Supportive Culture dan Job Satisfaction, Supportive Culture dan Organizational Commitment, Participative-Supportive Leadership dan Job Satisfaction, Directive Leadership dan Job Satisfaction
3	Y. Wahyuni & Senen, 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus PT Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang	(X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Budaya Organisasi (Y1) Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan (2) Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan (3) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
4	Kirimanop et al., 2020	<i>The Influence of Organization Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction to Improve The Officer Performance Assigned in Boven Digoel Regency</i>	(X1) <i>Organizational Culture</i> (Y1) <i>Organizational Commitment</i> (Y2) <i>Job Satisfaction</i> (Y3) <i>Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Organizational Culture memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap Organizational Commitment dan Job Satisfaction (2) Organizational Commitment dan Job Satisfaction memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap Employee Performance (3) Organizational Culture memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap Employee Performance melalui Organizational Commitment
5	Wisnu Rayhan Adhitya, Dian Kurnia Afiandi, Nurmahyuni Lubis 2021	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SUMUT CABANG SUKARAMAI	(X1) Gaya kepemimpinan (X2) Lingkungan kerja (X3) Budaya organisasi (Y) DISIPLIN KERJA	Analisis yang dilakukan menunjukkan hasil penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai dengan kontribusi sebesar 79 persen. Variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai dengan variabel gaya kepemimpinan

				sebagai variabel yang berpengaruh dominan terhadap disiplin kerja karyawan
6	Saputra dkk 2016	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	(X1) Kepuasan Kerja (X2) Loyalitas Karwayan (Y) Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari (1) kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (3) loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (4) kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara
7	Siagian dan Khair 2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	(X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Lingkungan Kerha (Y1) Kepuasan Kerja (Y2) Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.