

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABELINTERVENING
PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAYANAN
PENGATUR BEBAN BAGIAN UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



Oleh:

**NAMA : FITRI AULIA
NPM : 1805160178
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (D51) 6624567 Medan 2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 17 September 2022, pukul 08.30 WIB tanpa dengan selesi, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : FITRI AULIA
NPM : 1805160178
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPuasan KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLS (PUSKINTRO) DMT MELAYANAN PENGATUM BEBAN BAGIAN UTARA

Dinyatakan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Tim Penguji

Penguji I

QAHFI ROMULA SIREGAR, S.E., M.M.

Pembimbing

MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.

Panitia Ujian

Ketua

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

Sekretari



Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Lengkap : FITRI AULIA
N.P.M : 1805160178
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO)
UNIT PELAYANAN PENGATUR BEBAN BAGIAN UTARA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2022

Pembimbing

MUHAMMAD IRFAN NASUTION S.E., M.M

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis

H. JANURI, SE., M.M., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : FITRI AULIA
N.P.M : 1805160178
Dsen Pembimbing : MUHAMMAD IRFAN NASUTION S.E, M.M
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO)
UNIT PELAYANAN PENGATUR BEBAN BAGIAN UTARA

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1			
BAB 2			
BAB 3	Jelaskan kriteria uji reabilitas	23/8/22	
BAB 4	Tambahkan pembahasan uji t-tes komparasi	23/8/22	
BAB 5	Jelaskan Tema Penelitian		
Daftar Pustaka	Tambahkan jenis perusahaan yang perlu	7/9/22	
Persetujuan Sidang Meha Hijau	Ada siges juga juga	7/9	

Medan, Agustus 2022

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si)

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(MUHAMMAD IRFAN NASUTION S.E, M.M)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Fitri Aulia

NPM : 1805160178

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan


FITRI AULIA

ABSTRAK**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAYANAN PENGATUR BEBAN BAGIAN UTARA****Fitri Aulia****NPM : 1805160178**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh berjumlah 52 orang pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta secara tidak langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PLN (PERSERO) NORTHERN PART OF LOAD CONTROLLING SERVICE UNIT

Fitri Aulia
NPM : 1805160178

This study aims to examine and analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction directly or indirectly. The approach used in this study is a causal approach. The population in this study were all employees of PT PLN (Persero) Service Unit for the Northern Section of the Load Controlling Service. The sample in this study used a saturated sample of 52 employees of PT PLN (Persero) North Section of the Load Regulatory Service Unit. Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study uses a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study indicate that directly transformational leadership, organizational culture and job satisfaction have a significant effect on employee performance, and transformational leadership and organizational culture have a significant effect on job satisfaction and indirectly transformational leadership and organizational culture have a significant effect on employee performance at PT PLN (Persero).) North part of the load control service unit at PT PLN (Persero) the northern part of the load control service unit.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu : **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan

skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa ayahanda Madian dan Ibunda Halimah Tanjong tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Ade Gunawan S.E.,M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE. M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen S.E.,M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

8. Bapak Muhammad Irfan Nasution S.E, M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Bapak Dedek Kurniawan Gultom S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis selama berada di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.
11. Kepada kakak saya Fahrunnisa dan Firdha Amelia yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
12. Serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. penulis hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua.
Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan skripsi yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammualaikum, Wr.Wb

Medan, September 2022
Penulis

Fitri Aulia
NPM:1805160178

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
 BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Batasan Masalah	9
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	12
 BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Kinerja.....	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	13
2.1.1.2 Penilaian Kinerja	14
2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	15
2.1.1.4 Indikator Kinerja	20
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan Transformasional..	24
2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional	27

2.1.3 Budaya Organisasi.....	30
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	30
2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi	31
2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	35
2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi	36
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	38
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	38
2.1.4.2 Jenis-jenis Kepuasan Kerja	39
2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja...	41
2.1.4.4 Indikator-indikator Kepuasan Kerja.....	43
2.2 Kerangka Konseptual	47
2.3 Hipotesis.....	59

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	61
3.2 Defenisi Operasional Variabel.....	62
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	63
3.4 Populasi dan Sampel	63
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	64
3.6 Teknik Analisis Data	68

BAB 4 HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data	74
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	74
4.1.2 Karakteristik Responden	74
4.1.3 Jawaban Responden	77
4.2 Analisis Data	88
4.2.1 Analisis Outer Model	88
4.2.2 Analisis Inner Model	92
4.2.3 Pengujian Hipotesis	95
4.2.4 Pembahasan	99

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan	110
5.2 Saran.....	111
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Defenisi Operasional.....	62
Tabel 3.2	Waktu Penelitian	63
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja.....	66
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	66
Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	66
Tabel 3.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	67
Tabel 3.8	Hasil Uji Validitas Reabilitas.....	68
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	75
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	76
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	76
Tabel 4.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Status Masa Kerja	77
Tabel 4.6	Skor Angket Variabel Kinerja	78
Tabel 4.7	Skor Angket Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	79
Tabel 4.8	Skor Angket Variabel Budaya Organisasi	81
Tabel 4.9	Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja.....	83
Tabel 4.10	Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden	85
Tabel 4.11	Statistic Deskriptif Untuk Variabel Kinerja.....	85
Tabel 4.12	Statistic Variabel Kepemimpinan Transformasional	86
Tabel 4.13	Statistic Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	87
Tabel 4.14	Statistic Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	87
Tabel 4.15	Hasil <i>Composite Reliability</i>	90
Tabel 4.16	Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	90
Tabel 4.17	<i>Discriminant Validity</i>	91
Tabel 4.18	Nilai <i>R-Square</i>	92
Tabel 4.19	<i>Path Coefficient</i>	96
Tabel 4.20	<i>Specific Indirect Effects</i>	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	59
Gambar 3.1 Model Struktural PLS	70
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor Outer Model</i>	89
Gambar 4.2 <i>Path Coefficient</i>	95

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan. Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas dengan bekerja (Jufrizen, 2016).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis et al., 2018).

Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan karena kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Fachrezei & Khair, 2020). Apabila karyawan memiliki kinerja yang baik tentunya akan memberikan dampak menguntungkan buat perusahaan begitu juga sebaliknya apabila kinerja karyawan rendah maka perusahaan akan mengalami kesulitan dan kerugian dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan

(Kartikaningdyah dan Utami, 2017). Novitasari dan Satriyo (2016) berpendapat bahwa dampak positif yang dapat dirasakan oleh perusahaan atas kinerja karyawan yang tinggi, sedangkan proses kinerja perusahaan bisa dikatakan berhasil apabila telah mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya atau beril dalam jangka waktu tertentu (Sayd, et al., 2016).

Selain itu, kinerja pegawai juga merupakan tingkat hasil kerja dari pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja pegawai menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh suatu perusahaan, karena kinerja pegawai dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan (Jufrizen, 2017).

Walaupun penelitian telah banyak melakukan kajian tentang kinerja karyawan, tentu perlakuan kinerja pada perusahaan berbeda-beda tidak sama seperti penelitian (Siagian & Khair, 2018) kinerja menekankan dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi. Sedangkan (Muis et al., 2018) menekannkan pada kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Hal ini tentu menarik untuk dilakukan kajian kembali karena ada perbedaan perlakuan diantara penelitian tersebut.

Selain itu, pegawai yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak

mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga kinerja pegawai yang dihasilkan lebih optimal. Dengan demikian, diklat kepemimpinan, promosi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Syahputra & Jufrizen, 2019).

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan setiap karyawan dalam menjalankan semua pekerjaannya, dimana perasaan senang akan pekerjaannya atau tidak senang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan terlihat dari kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Ketika kinerja baik menandakan bahwa seseorang tersebut puas akan pekerjaannya (Tanjung, 2019).

Variabel kepuasan kerja pada penelitian digunakan sebagai variabel intervening atau variabel yang perantara. Hal ini dikarenakan untuk membuktikan kembali apakah variabel kepuasan kerja pada penelitian ini mampu untuk menjadi variabel intervening karena penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hidayat, 2019) kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Alfattama, 2021) dan (Hasni, 2020) tidak membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terdapat perbedaan hasil penelitian sehingga peneliti ingin membuktikan kembali apakah variabel kepuasan kerja pada penelitian ini mampu untuk menjadi variabel intervening.

Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk kinerja. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan

organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang karyawan dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Jufrizen, 2017).

Terkait dengan kepemimpinan dalam penelitian ini secara spesifik membahas kepemimpinan transformasional sebagai factor yang mempengaruhi kinerja. Pemimpin transformasional memainkan peran pelatih dan penasehat yang akan meningkatkan komitmen anggota tim untuk melakukan tugas yang diatur oleh pemimpin. Pertama, pemimpin transformasional memperhatikan setiap karyawan dengan kebutuhan yang berbeda di bawah latar belakang profesional yang berbeda. Pemimpin transformasional akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan para karyawan secara berkelanjutan. Kedua, pemimpin transformasional sebagai kepala perusahaan atau organisasi, secara sadar memupuk semangat budaya kolektivisme dan mengajak setiap individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan kolektif dan berinteraksi satu sama lain dengan baik. Semua perilaku ini bermanfaat bagi hubungan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Ghafoor et al., 2011).

Hasil penelitian hasil terdahulu yang dilakukan (Nasution, 2018), dan (Jufrizen, 2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu dengan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi ini merupakan isu yang sangat menarik dan penting dari perilaku organisasi. Budaya organisasi memiliki arti bahwa sumber daya

manusia di dalamnya memiliki kesamaan persepsi dari norma dan nilai. Dari kesamaan persepsi tersebut secara serempak - karyawan akan mencurahkan seluruh tenaganya untuk keberhasilan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang baik akan melahirkan kepuasan kerja pada anggota organisasi didalamnya. Setiap pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan akan diselesaikan dengan baik – ini akibat dari kepuasan kerja dari para karyawannya. Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya akan memberikan perilaku yang positif sehingga pada akhirnya kinerja mereka akan baik (Haryadi, 2020).

Budaya organisasi menjadi hal peting yang dapat mendorong kinerja karyawan (Agustinah, Naser, & Mulyono, 2020). Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dimiliki perusahaan untuk di para karyawan (Dewi, Rahmawati, Khoirunnissa, & Fuadi, 2021). Budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan sehingga tindakan karyawan mencerminkan nilai organisasi. Budaya organisasi yang diterima dan diikuti karyawan dengan baik akan mendorong kinerja karyawan (Pratama, 2020; Amanda, Budiwibowo, & Amah, 2017).

Hasil penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan masih memberikan hasil yang berbeda. Terdapat temuan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja (Dewi, Rahmawati, Khoirunnissa, & Fuadi, 2021; Dewi, Rahmawati, Khoirunnissa, & Fuadi, 2021) sedangkan temuan lain, organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja (Maabuat, 2016).

Penelitian ini memiliki arti penting karena tentang kinerja yang sangat diperlukan organisasi dan banyak mendapat perhatian banyak peneliti. Penelitian ini berupaya mendapatkan titik temu dari kesenjangan penelitian dengan memasukkan

kepuasan dalam memediasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja yang pada penelitian sebelumnya temuannya terdapat perbedaan.

PT PLN (Persero) unit pelayanan pengatur beban bagian utara merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang jasa penyedia tenaga listrik bagi masyarakat. Sektor ketenagalistrikan yang merupakan sektor jasa dituntut untuk menjaga kualitas pelayanan kerja yang baik dimata masyarakat dalam menjalankan operasionalnya. Berdasarkan observasi penulis ditemukan masih rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa pegawai yang tidak dapat mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Ada 3 (Tiga) faktor yang menjadi penilaian terhadap pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara, yang pertama, Uraian Tugas yaitu penilaian yang disesuaikan dengan tugas yang diduduki karyawan, artinya indikator pada penilaian ini harus berfokus dengan arah dari pekerjaan dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif serta dapat dicapai dengan kemampuan karyawan, penilaian ini juga mempunyai target waktu pekerjaan. Kedua, Kompetensi Individu yaitu gabungan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap. Adapun indikator dari penilaian kompetensi individu ini yaitu integritas, orientasi melayani pelanggan, adaptasi, membangun hubungan, mengembangkan orang lain dan bekerjasama/memimpin kelompok. Dalam kegiatannya, indikator tersebut paling sering melibatkan orang banyak dan melibatkan komunikasi di dalamnya. Sehingga peran komunikasi dominan pada faktor penilaian kompetensi individu. Ketiga, Kesimpulan kinerja yaitu hasil akhir penilaian kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara dari penilaian uraian tugas dan kompetensi individu.

Serta pada kepuasan kerja dimana adanya beberapa pegawai yang tidak puas atas hasil kerjanya dimana hasil kerja pegawai sering kali dinilai kurang baik oleh atasan. Dimana pekerjaan yang telah diselesaikan oleh pegawai kurang dianggap sempurna oleh pimpinan mau pun rekan kerja, pekerjaan yang sudah selesai seringkali dirombak atau perbaiki oleh pimpinan.

Selanjutnya pada kepemimpinan transformasional dimana kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan pegawai, dalam hal ini pimpinan yang dimaksud adalah seluruh pimpinan disetiap bagian, dimana pimpinan yang selalu sibuk dan sering berada diluar kantor, selain itu pimpinan tidak memberi perhatian lebih pada arah masa depan organisasi, selain itu kurangnya pendekatan antara pemimpin kepada pegawai sehingga pegawai merasa kurang maksimal dalam bekerja, selain itu pemimpin kurang memberikan motivasi kepada para pegawai serta imbalan yang mereka dapatkan jika target yang ditentukan tercapai sehingga pegawai merasa tidak terpacu untuk bekerja dengan lebih baik hal ini dikarenakan kesibukan pimpinan perusahaan dan belum maksimal menghadapi seluruh karyawannya, sehingga tanpa disadari para karyawan kurang mendapatkan motivasi langsung dari pimpinan dan mempengaruhi semangat kerja karyawan, dan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan juga dapat menimbulkan penurunan produktivitas kerja karyawan.

Selanjutnya pada budaya organisasi dimana berdasarkan riset awal PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara penulis menemukan masalah yang terjadi pada budaya organisasi dimana masih banyaknya karyawan/pegawai yang datang dan pulang tidak tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai. Untuk itu perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi/perusahaan yang positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja

pegawai. Kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah sebuah kebutuhan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.”.

1. Adanya beberapa pegawai yang memiliki kinerja yang kurang optimal.
2. Adanya beberapa pegawai yang menunjukkan kepuasan kerja pegawai relative rendah dimana hasil kerja pegawai seringkali tidak dinilai baik oleh atasan dan pimpinan
3. Masih rendahnya kepemimpinan transformasional dimana kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan pegawai serta kurangnya pegawai mendapat motivasi secara langsung dari pimpinan.

4. Adanya beberapa pegawai yang datang dan pulang tidak tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai.

1.3 Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas terlihat bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah masalah utama yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah kepemimpinan transformasional yang dilihat dari pendekatan antara pemimpin kepada pegawai dan pemberian motivasi terhadap pegawai, budaya organisasi yang dilihat dari budaya didalam perusahaan, kepuasan kerja yang dilihat penilaian hasil kerja pegawai dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai yang dilihat dari pekerjaan dikerjakan sesuai dengan kurun waktu yang ditentukan, serta pegawai yang di teliti hanya pada pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara?

4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- 1) Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja.
- 2) Bagi program studi Manajemen, memberikan masukan kepada program studi dalam rangka meningkatkan kualitas perkuliahan
- 3) Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya

Manusia serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.

- 4) Manfaat bagi peneliti selanjutnya, Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Menurut (Mangkuprawira, 2014) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Selanjutnya menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Nooralizad et al., 2011) “Kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Menurut (Susanto, 2017) menyebutkan bahwa kinerja pegawai (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama

2.1.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

Menurut (Dessker, 2015) mengatakan bahwa penilaian kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Selanjutnya menurut (Gomes, 2012) “Suatu cara mengukur kontribusikontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada

organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut (Winardi, 2016) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Selanjutnya menurut (Kasmir, 2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Kompetensi/Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan sesuai dengan yang ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang bagus.

3. Rancangan kerja

Adapun rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan).

6. Kepemimpinan

Adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8. Budaya organisasi

Adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Adalah perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Adalah suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Adalah kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan itu ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perudahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Adalah kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tetap waktu

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Siagian, 2014) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : kompensasi, lingkungan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan dan motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

Menurut (Mangkuprawira, 2014) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. Faktor Personal

Faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen serta *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh setiap individu,

2. Faktor Kepemimpinan

Meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,

3. Faktor Tim

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team.

4. Faktor Sistem

Meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor Kontekstual

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selanjutnya menurut (Dharma, 2014) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang diberikan kepadanya. Makin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran yang dapat dikerjakan untuk kegiatan ke arah tujuan.
2. Pelatihan.
Suatu kegiatan yang di lakukan oleh perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menggunakan teknik serta metode tertentu untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaan.
3. Tingkat motivasi kerja.
Motivasi kerja adalah dayaenergy yang membara, mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.
4. Kemampuan, kepribadian dan minat.

Yang sesuai dengan minat, kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara.

5. Pendidikan.

Suatu proses, teknik dan metode belajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan setandar yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Kinerja Karyawan menurut (Koopmans et al. 2017) dengan empat indikator yaitu:

1. *Task performance*: kemahiran karyawan tugas-tugas inti atau teknis yang sentral dalam pekerjaannya.
2. *Contextual performance*: perilaku karyawan yang mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi.
3. *Adaptive performance*: karyawan dapat menyesuaikan perilaku mereka terhadap situasi kerja dan kejadian baru.
4. *Counterproductive work behavior*: perilaku karyawan yang membahayakan kesejahteraan organisasi.

Indikator kinerja yang digunakan adalah dimensi kinerja menurut (Widiyanti & Fitriani, 2017) adalah:

1. Kuantitas dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah

aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. Ketepatan waktu dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
4. Kehadiran, yaitu tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.
5. Kemampuan bekerja sama, yaitu diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

Komponen indikator kinerja karyawan menurut (Lazer & Wikstrom, 2016) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan teknis
 - 1) Ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan.
 - 2) Kemampuan menggunakan metode.
 - 3) Teknik kerja yang di gunakan karyawan.
 - 4) Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas.
 - 5) Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis
 - 6) Pelatihan yang diperoleh karyawan.
2. Kemampuan konseptual
 - 1) Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.

- 2) Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
 - 3) Tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal
- 1) kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
 - 2) memotivasi karyawan.
 - 3) melakukan negosiasi.
 - 4) Pekerjaan yang dihasilkan karyawan

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Nothouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Selanjutnya (Rivai, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Menurut (Bryman, 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang lebih memberikan perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan peka.

Menurut (Yukl, 2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan

pribadinya. Gray Yukl pada konteks ini menekankan bahwa pemimpin transformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pengikutnya dan menjadikan mereka untuk tidak lagi bergantung kepada dirinya, seperti mendelegasikan otoritas terhadap tiap individu, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri pengikutnya, menciptakan swakclola, meminimalisir hal yang tidak perlu dikontrol, dan membangun budaya yang kuat untuk pemberdayaan pengikutnya (Wahab & Umiarso, 2011)

Jika dilihat secara utuh pada tataran praktis, gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan perilaku-perilaku konstruktif terhadap laju arah perkembangan organisasi.

2.1.2.2 Manfaat Dan Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Sudah seharusnya bila kepemimpinan di dalam organisasi memberikan tujuan dan manfaat organisasi. Organisasi berhak mendapatkan yang telah diperbuat seorang pemimpin dengan kepemimpinannya. Karena pemimpin adalah tokoh sentral, maka pemimpin menjadi pusat perhatian. Untuk itu, seluruh pihak akan berhadapan penuh kepada pemimpinnya untuk member hasil maksimal.

Menurut (Timotius, 2018), tujuan dan manfaat kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepastian arah dan tujuan
2. Kebanggaan
3. Kepercayaan

Berikut penjelasan tujuan dan manfaat kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepastian arah dan tujuan

Pemimpin sebagai sosok yang paling bertanggung jawab untuk menentukan arah dan tujuan yang paling tepat untuk dijalankan. Keputusan yang diambil sekarang, akan menentukan hasil pada saat sekarang dan dimasa yang akan datang.

2. Kebanggaan

Berada satu tempat kerja dengan seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan dengan baik, menjadi satu kebanggaan tersendiri bagi bawahan. Walaupun pihak-pihak lain mencela dan membenci. Setiap kepemimpinan bisa berhasil pada waktu dan tempat yang tepat. Sekarang tergantung bagaimana seorang pemimpin menerapkannya

3. Kepercayaan

Kepemimpinan hendaknya bisa member kepercayaan kepada semua pihak. Bahwa apa yang telah diperbuat pemimpin adalah benar. Kepercayaan akan didapatkan seorang pemimpin bila pekerjaannya memberikan hasil yang nyata.

Selain itu menurut (Rumanti, 2005) tujuan kepemimpinan terbagi menjadi dua yaitu:

1. Interaksi kelompok yang konsisten
2. Menyelesaikan persoalan

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki

kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Nothouse, 2013). Ada empat faktor gaya kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi yaitu:

1. Pengaruh ideal adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.
2. Motivasi yang menginspirasi Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada karyawan, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.
3. Rangsangan intelektual Hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi..
4. Pertimbangan yang diadaptasi Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu karyawan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Agar gaya kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka persepsi manajer mengenai situasi tersebut pertamamata harus diubah (Achmad, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, perilaku bawahan.
4. Persyaratan tugas.
5. Kultur dan kebijakan organisasi.
6. Harapan serta perilaku rekan kerja.

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dan anggota kelompok, misalnya saling mempengaruhi efektivitas kelompok secara keseluruhan. kepemimpinan transformasional menggunakan (Voon et al, 2017) yaitu :

1. *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang-orang yang dipimpinnya. Idealized influence mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis. Menyangkut visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi karyawan untuk bekerja diluar kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan Bersama
2. *Inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan, inspirasi dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, peran pemimpin dalam menginspirasi karyawan dengan memberikan pemahaman dan tantangan pada pekerjaan karyawan. Sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, diperlihatkan dari antusiasme dan optimism yang tinggi.

Pemimpin menciptakan ekspektasi komunikasi yang baik dengan bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan bersama.

3. *Intellectual simulation*, pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkeaktifitas.
4. *Individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan diri orang-orang yang dipimpinnya. Memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing karyawan untuk berprestasi dan berkembang.

Menurut (Kartini, 2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu :

1. Karisma (*Charisma*), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.
2. Inspirasional (*Inspirasioni*), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
3. Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*), menghargai ide-ide bawahan (*promote intelegence*), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Menurut (Handoko, 2013) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai pegawai mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain.

2. Kebutuhan

Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4. Ketegasan

Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah masalah dengan cepat, tepat, akurat.

5. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6. Kreatif

Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru, inovasi, pembaharuan, perubahan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang memiliki makna bersama yang diterapkan oleh semua anggota dan menjadi pembeda antara organisasi dengan organisasi-organisasi lainnya, di mana sistem makna bersama ini berupa sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh setiap anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli berikut.

Stoner menyatakan bahwa *organizational culture is a perception shared by all members of the organization. Organizational culture is a set of important insights such as norms, values, attitudes and beliefs* (budaya organisasi adalah persepsi yang dimiliki oleh semua orang anggota organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat penting wawasan seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan) (Paramita et al., 2020).

Budaya organisasi berarti nilai-nilai, sikap dan keyakinan tercermin dalam misi dan tujuan, dan praktek-praktek organisasi (Mukminin et al., 2019). Sedangkan (Pangestu & Wahjuadi, 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sumber kekuatan dan merupakan sebuah inspirasi bagi organisasi karena budaya organisasi merupakan sebuah kebutuhan bagi organisasi ketika membicarakan mengenai pembudayaan nilai-nilai baru, konflik budaya, dan bagaimana mempertahankan budaya.

Selanjutnya (Hormati, 2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Maka budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi.

Sedangkan (Hendra, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi dasar untuk bertindak dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Berdasarkan pendapat , maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar mengenai cara berpikir, cara merasakan, dan cara berperilaku yang dianut oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan selalu diharapkan baik oleh pegawai, karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Baiknya budaya organisasi suatu perusahaan maka dapat mempengaruhi kinerja karyawannya, di mana semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut (Putro, 2017) meliputi: 1) *Individual initiative* (inisiatif Individu), 2) *Risk Tolerance* (toleransi terhadap resiko), 3) *Direction* (arah), 4) *Integration* (integrasi), 5) *Management support* (dukungan manajemen), 6) *Control* (pengawasan), 7) *Identity* (identitas), 8) *Reward system* (sistem penghargaan), 9) *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik), dan 10) *Communication pattern* (pola komunikasi).

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di

dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh karyawan.
- 3) Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
- 4) Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatankegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- 5) Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para karyawan seperti mengadakan pelatihan.
- 6) Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para

karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan dapat dikatakan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

- 7) Identitas yaitu suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
- 8) Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- 10) Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Lebih lanjut (Robbins & Judge, 2010) menyebutkan ada 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: 1) inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), 2) perhatian terhadap detail (*attention to detail*), 3) berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), 4) berorientasi kepada manusia (*people orientation*), 5) berorientasi tim (*team*

orientation), 6) agresifitas (*aggressiveness*), dan 7) stabilitas (*stability*).

Penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detil (*attention to detail*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detil.
- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim (*team orientation*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.
- 6) Agresifitas (*aggressiveness*) yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.
- 7) Stabilitas (*stability*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.1.3.3 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut (Jatilaksono & Indartono, 2016) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu: 1) *observed behavioral*

regularities, 2) *norms*, 3) *dominant values*, 4) *philosophy*, 5) *rules* dan 6) *organization climate*.

Penjelasannya sebagai berikut:

- 1) *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- 2) *Norms*, yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- 3) *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- 4) *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
- 5) *Rules*, yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
- 6) *Organization climate*, yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Sedangkan (Kreitner & Kinicki, 2015) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi antara lain:

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, sebagai perusahaan yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru.

- 2) Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, dimana membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan.

2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Oktarina et al., 2019) menyatakan bahwa untuk menilai kualitas budaya suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh indikator, yaitu: 1) inisiatif individu, 2) toleransi terhadap tindakan beresiko, 3) arah, 4) integrasi, 5) dukungan manajemen, 6) kontrol, 7) identitas, 8) sistem imbalan, 9) toleransi terhadap konflik dan 10) pola-pola komunikasi.

Penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- 3) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi.
- 4) Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong

untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- 5) Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol, yaitu sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 7) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota teridentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para karyawan diberikan kebebasan untuk mengemukakan masalah yang ada dan memberikan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Menjelaskan salah satu faktor dari dimensi yaitu integrasi.

Sedangkan adapun indikator budaya organisasi menurut (Saputra, 2017) yaitu adalah:

1. Hubungan antar manusia dengan manusia, yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
2. Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan

pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

3. Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivator.

Pada dasarnya, manusia hidup dan bekerja menginginkan suatu kemantapan, keamanan, kesejahteraan, dan kepuasan. Bekerja bukan cuma sekadar memenuhi kebutuhan hidup, namun orang akan memberikan suatu penilaian atas suatu hasil kerjanya yang ia bandingkan dengan apa yang diharapkannya. Menurut (Siagian, 2014) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut (Sutrisno, 2010) "kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang

tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif”.

Munurut (Handoko, 2013) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

2.1.4.2 Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Menurut (Hasibuan, 2016) kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepausan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih mmeperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Sementara itu, (Luthans, 2016) membagi kepuasan kerja ke dalam lima aspek.

Aspek - aspek tersebut adalah:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan

Aspek ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan karyawan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya.

4. Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

5. Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

2.1.4.3 Fakto-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Menurut (Robbins, 2012) mengatakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan pegawai adalah :

1) Kerja yang secara mental menantang

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik pegawai tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan pegawai mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Imbalan yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang pegawai persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan

pengharapan para pegawai. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pegawai dalam mengerjakan tugas dengan baik.

4) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja pegawai meningkat jika penyelia langsung bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para pegawai.

5) Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongkruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang para pegawai pilih sebisanya akan menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan pegawai tersebut.

Menurut (Sutrisno, 2010) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja (efikasi diri), bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya (kepemimpinan).
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. Menurut (Hedissa, 2017) alat ukur ini memiliki pendekatan faset (aspek) dari Kepuasan Kerja, yang terdiri dari 9 faset sebagai berikut: Gaji atau Upah (pay), Kesempatan Promosi, Supervisi/Atasan, Fringe Benefits (Tunjangan-Tunjangan diluar gaji), Contingen Rewards. Kondisi

Perusahaan, Rekan Kerja, Pekerjaan itu Sendiri atau Tipe Pekerjaan dan Komunikasi.

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas seseorang terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya menurut Nemteanu & Dabija, 2021) indikator kepuasan kerja adalah (1) organisasi, (2) rekan kerja, (3) isi pekerjaan (4) benefit, (5) supervisi/atasan, (6) lingkungan kerja (7) tanggung jawab.

Menurut (Rivai, 2014) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1. Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.

2. Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

3. Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

4. Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilannya, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

6. Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

7. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absensi) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai

landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Selain itu kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya (Sukoco, Tirtayasa & Pasaribu, 2020)

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016).

Penerapan pola kepemimpinan transformasional yang tepat melalui perannya sebagai inspirational motivation yang mampu menciptakan visi yang selanjutnya disosialisasikan pada karyawannya dengan didukung oleh sifat kepemimpinan yang

meliputi *integrity, innovation, impression* manajemen, *individual consideration, intellectual stimulation* dan *trust*, dan motivasi karyawan dalam bekerja yang didominasi oleh hubungan sosial atau interpersonal dalam organisasi dan dimensi fisik, secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dalam arah positif. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang kuat, maka akan semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan (Muiza, 2014).

Beberapa hal yang harus dimiliki oleh kepemimpinan transformasional antara lain seorang pemimpin harus peka, inisiatif, kreatif dalam menemukan ide-ide baru dan memiliki pandangan yang positif serta mampu menyelesaikan masalah dan memiliki gaya komunikasi yang efektif terhadap bawahan, demikian juga hal-hal bahwa kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh perilaku pimpinan sebagai seorang yang memimpin di dalam perusahaan (Kartikaningdyah & Utami, 2017)

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Cahyono et al., 2014), (Tucunan et al., 2014), (Amri et al., 2016), (Nasution, 2018), (Arianty, 2016) dan (Jufrizen, 2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Paramita et al., 2020).

Budaya organisasi dikenal luas sebagai dasar sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi. Budaya organisasi meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, berkerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi suatu perusahaan baik, maka akan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan tersebut (Jufrizen, 2017).

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Arianty, 2014).

Budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi dan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. (Dunggio, 2020).

Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi

atau perusahaan. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja (Muis et al., 2018).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Ainur & Tirtayasa, 2018), (Gultom, 2014) (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017b); (Indajang et al., 2020); (Jufrizen et al., 2017) dan (Jufrizen et al., 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan setiap karyawan dalam menjalankan semua pekerjaannya, dimana perasaan senang akan pekerjaannya atau tidak senang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan terlihat dari kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Ketika kinerja baik menandakan bahwa seseorang tersebut puas akan pekerjaannya (Tanjung, 2019).

Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll (Wijaya, 2018)

Kinerja karyawan akan berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dikarenakan saat karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan, karyawan akan merasakan bagian dari organisasi sehingga mereka akan memberikan sepenuhnya diri mereka terhadap

organisasai, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan akan memiliki energy emosional yang dapat diperlihatkan dengan rasa peduli (*sains of belonging*) terhadap organisasi (Nasution, 2018).

Kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri karyawan. Seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan maka tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan akhirnya akan menjadi frustrasi. Kepuasan kerja dapat diklasifikasikan secara singkat merupakan estimasi atau refleksi dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya (Adhan et al., 2020).

Ketika pegawai merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan. Dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tentu akan berdampak kepada kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan, ada perbedaaan yang mendasar antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak memiliki kepuasan kerja, karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan memiliki catatan-catatan yang lebih baik dan taat kepada peraturan serta biasanya akan memiliki prestasi yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan (Nasution, 2018).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakuan oleh(Harahap & Tirtayasa, 2020) (Nasution, 2018), (Wijaya, 2018) (Saputra et al., 2016) (Jufrizen, 2017) (Syahputra & Jufrizen, 2019) dan (Adhan et al., 2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai suatu paradigma dalam perubahan dan pengembangan organisasi yang pada hakekatnya diciptakan untuk membentuk sebuah motivasi intrinsik dari individu, dan mendorong terbentuknya pembelajaran organisasi (Afshari, 2015)

Dalam banyak situasi memang diharuskan seorang pemimpin untuk mampu mendengarkan keluhan seorang pegawai dengan menawarkan solusi-solusi serta memotivasi karyawan agar tetap memiliki semangat dan komitmen dalam pekerjaan, hal tersebut dianggap merupakan sebuah kepedulian yang menumbuhkan kedekatan antara seorang atasan dengan bawahan sehingga para bawahan merasa dihargai dan menunjukkan sikap positif pada pekerjaannya (Akmal & Danupratama, 2021).

Kepemimpinan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik akan mampu menulakan optimis medan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Pemimpin yang optimal adalah orang yang menunjukkan sebagian besar gaya transformasional, sedangkan gaya transaksional dan gaya pasif-menghindari (*avoiding styles*) padatingkat yang lebih rendah. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*).

Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Sari, Supartha & Riana, 2017).

Pemimpin yang memiliki inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya. Sehingga para bawahan merasa puas dalam bekerja dikarenakan seorang pemimpin mampu mendorong dan menginspirasi bawahannya mencapai tujuan dan masa depan yang lebih baik (Akmal & Danupratama, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harahap & Khair, 2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi mencerminkan sikap, nilai-nilai dan perilaku anggota dalam organisasi yang mendeskripsikan karakteristik dari organisasi dan menjadikan factor pembeda dengan organisasi lainnya. Bahkan budaya ini penting untuk dipahami anggotanya sekaligus harus diterima dan disampaikan saat mulai proses rekrutmen sehingga calon pegawai menyadari bahwa ia akan memasuki suatu arena yang berbeda dengan segala tantangannya (Rahmawati et al., 2019)

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Jufrizen, 2017).

Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Primashelia, Hanafi & Bakri, 2017).

Budaya organisasi yang baik, semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima pegawai semakin kuat budaya organisasi sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku pegawai. Budaya yang kuat ditentukan oleh pemerataan (shared) dan identitas (intensity). Pemerataan menunjukkan sejauhmana setiap pegawai mempunyai nilai-nilai yang sama. Identitas menunjukkan tingkat komitmen pegawai pada nilai-nilai berlaku pada organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memicu pegawai untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan

nilai-nilai organisasi. Kesesuaian budaya organisasi dengan pegawai yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja (Nofitasari & Prasetyo, 2021)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Saripuddin, 2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan". Kualitas dari pemimpin dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, menggerakkan semua potensi pegawai dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi (Andayani & Tirtayasa, 2019)

Kepemimpinan bersumber pada kekuasaan dalam satu kelompok atau organisasi. Dengan perkataan lain, orang atau orang-orang yang memiliki akses terhadap sumber kekuasaan dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu akan mengendalikan atau memimpin kelompok atau organisasi itu.

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi paling sulit untuk dipahami. Pemimpin yang baik dapat menciptakan lingkungan

yang dibutuhkan dalam memotivasi para anggota organisasi untuk terus menerus belajar. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Semakin baik kepemimpinan dimana pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat sehingga karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif.

Penerapan pola kepemimpinan transformasional yang tepat melalui perannya sebagai *inspirational motivation* yang mampu menciptakan visi yang selanjutnya disosialisasikan pada karyawannya dengan didukung oleh sifat kepemimpinan yang meliputi *integrity, innovation, impression* manajemen, *individual consideration, intellectual stimulation* dan *trust*, dan motivasi karyawan dalam bekerja yang didominasi oleh hubungan sosial atau interpersonal dalam organisasi dan dimensi fisik, secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dalam arah positif. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang kuat, maka akan semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan (Muiza, 2014).

2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-

nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Paramita et al., 2020).

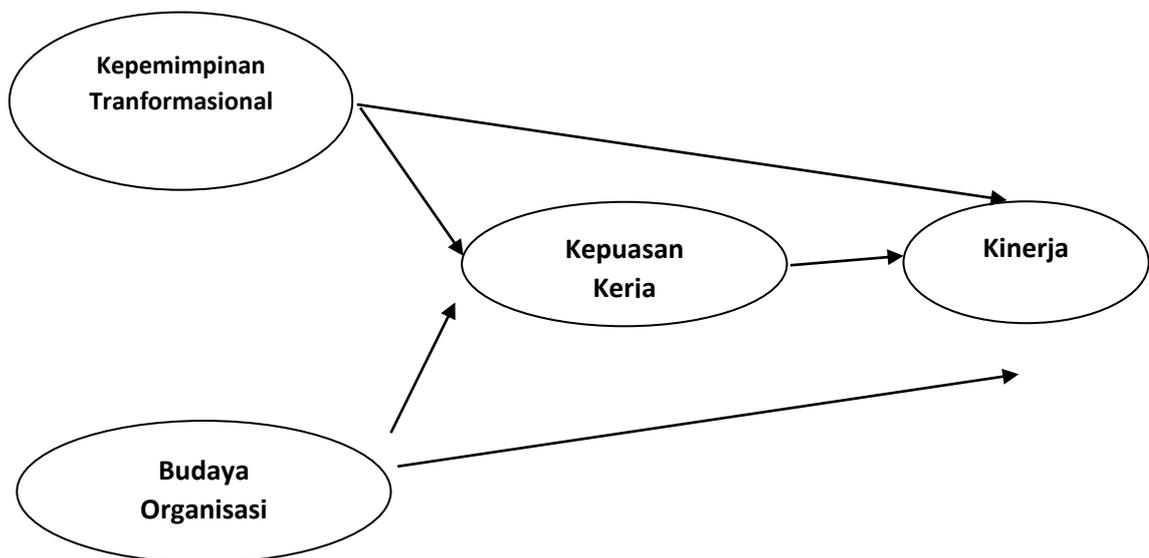
Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Jufrizen, 2017).

Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja (Muis et al., 2018).

Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman

dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Primashelia, Hanafi & Bakri, 2017).

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono,2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Pengukuran
1	Kinerja	Hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan	1. <i>Task performance</i> 2. <i>Contextual performance</i> 3. <i>Adaptive performance</i> 4. <i>Counterproductive work behavior</i> (Koopmans et al. 2017)	Skala likret
2	Kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional menunjukkan perilaku-perilaku konstruktif terhadap laju arah perkembangan organisasi	1. <i>Idealised influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Individualized consideration</i> (Voon et al, 20217)	Skala likret
3	Budaya organisasi	Budaya organisasi berarti nilai-nilai, sikap dan keyakinan tercermin dalam misi dan tujuan, dan praktek-praktek organisasi	1. Hubungan antar manusia dengan manusia, 2. Kerjasama , 3. Penampilan karyawan, (Saputra, 2017)	Skla likret
4	Kepuasan Kerja	Keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin.	1. Organisasi, 2. Rekan kerja, 3. isi pekerjaan 4. benefit, 5. supervisi/atasan, 6. Lingkungan kerja 7. tanggung jawab (Nemteanu & Dabija, 2021)	Skala likret

Sumber : Diolah Peneliti (2022)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara, Lorong XII No.6, Glugur Kota, Kec. Medan Bar., Kota Medan, Sumatera Utara 20238

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Desember 2021 sampai dengan Mei 2022. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Desember 2021				Januari 2022				Februari 2022				Maret 2022				April 2022				Mei 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul		■																						
2	Pra Riset			■	■																				
3	Penyusunan Proposal					■	■	■	■	■	■														
4	Seminar Proposal												■												
5	Pengumpulan data														■	■	■								
6	Penulisan laporan																■	■	■	■					
8	Penyelesaian laporan																					■	■		
9	Sidang meja hijau																							■	

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi et al., 2015) “Populasi

merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara sebanyak 52 orang pegawai.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan sampel jenuh, seluruh anggota populasi dijadikan menjadi sampel sebanyak 49 orang pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang

fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

Tabel 3.3
Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian ini dilakukan pada pegawai PT. PLN (Persero) Devisi system dan teknologi operasional sumatera sebanyak 30 orang.

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kemahiran suatu instrument pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian (A Juliandi et al., 2015). Berikut rumus menguji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

(Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$ = jumlah pengamatan variabel X
- $\sum x_i^2$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel X
- $\sum y_i$ = jumlah pengamatan variabel Y
- $\sum y_i^2$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel Y
- $\sum x_i y_i$ = jumlah hasil kali sampel X dan Y

Kriteria penarikan kesimpulan :

Menurut (Juliandi et al., 2015) ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya.

1. Suatu item instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya $(r) \geq r_{tabel}$ atau nilai probabilitas $\text{sig} \leq 0,05$.
2. Suatu item instrumen dapat dikatakan tidak valid apabila nilai korelasi $(r) \leq r_{tabel}$ atau nilai probabilitas $\text{sig} > 0,05$

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Kinerja (Y)	Y1	0.616 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y2	0.616 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y3	0.673 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Y4	0.748 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
	Y5	0.396 > 0,367	0.030 < 0.05	Valid
	Y6	0.641 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
	Y7	0.496 > 0,367	0.005 < 0.05	Valid
	Y8	0.686 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid

Berdasarkan data dapat di lihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0.450 > 0,367	0.013 < 0,05	Valid
	X1.2	0.491 > 0,367	0.006 < 0,05	Valid
	X1.3	0.834 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X1.4	0.856 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid

	X1.5	0.666 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
	X1.6	0.542 > 0,367	0.002 < 0.05	Valid
	X1.7	0.407 > 0,367	0.026 < 0.05	Valid
	X1.8	0.423 > 0,367	0.020 < 0.05	Valid

Berdasarkan data dapat di lihat bahwa dari seluruh item yang ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

Tabel 3.6

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Item Pernyataan		NilaiKorelasi	Probabilitas	Keterangan
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0.685 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.2	0.673 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.3	0.644 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	X2.4	0.370 > 0,367	0.044 < 0.05	Valid
	X2.5	0.854 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
	X2.6	0.673 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid

Berdasarkan data dapat di lihat bahwa dari seluruh item yang ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

Tabel 3.7

Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item Pernyataan		NilaiKorelasi	Probabilitas	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.698 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z2	0.818 > 0,367	0.000 < 0,05	Valid
	Z3	0.446 > 0,367	0.014 < 0,05	Valid
	Z4	0.818 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
	Z5	0.819 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
	Z6	0.783 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid

Z7	0.783 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
Z8	0.782 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
Z9	0.783 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
Z10	0.782 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
Z11	0.674 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
Z12	0.605 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
Z13	0.522 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid
Z14	0.721 > 0,367	0.000 < 0.05	Valid

Berdasarkan data dapat di lihat bahwa dari seluruh item yang ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

Berdasarkan data dapat di lihat bahwa dari seluruh item yang ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid sehingga angket ini layak untuk disebarkan kepada responden sebetulnya.

Menurut (Juliandi et al., 2015) tujuan pengujian reabilitas untuk menilai apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Uji reabilitas dilakukan setelah uji validitas atas pernyataan yang telah valid. Pengujian reabilitas dapat menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus :

$$r = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

(A Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

r = realibilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \alpha b^2$ = Jumlah Varians butir

σ_i^2 = Varians Total

Tabel 3.11

Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	R Tabel	Keterangan
Kinerja (Y)	0.699	0,60	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.848		Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.735		Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.908		Reliabel

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena semua variabel $> 0,70$.

Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya. Sehingga angket ini layak untuk disebarkan kepada responden sebetulnya.

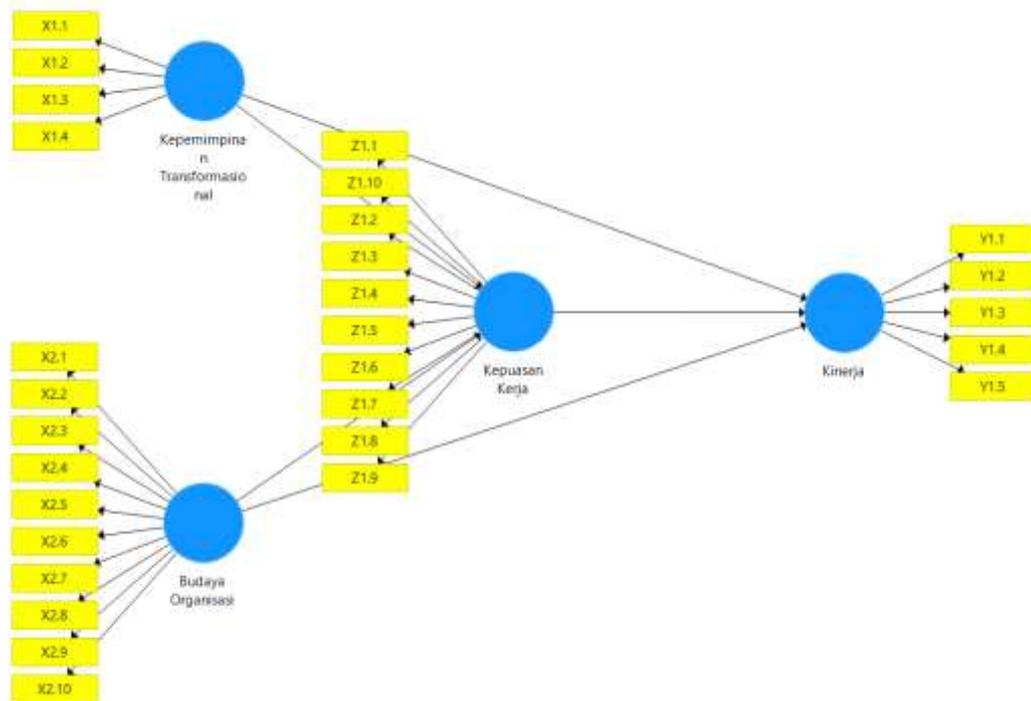
3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2012). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran

digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



Gambar 3.1 Model Struktural PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) *validitas konvergen (convergent validity)*; (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square*; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses

literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk

menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

3. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai *R-square*, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square*

prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), 6 pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X2), 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z) dan 7 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 49 orang pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara. Jumlah angket yang balik kepada peneliti sebanyak 49. Dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist.

4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 49 responden yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 49 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1

Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Uraian	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin :		
Wanita	21	42,86
Pria	28	57,14
Jumlah	49	100

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa responden yaitu wanita yaitu 21 orang atau 42,86% dan pria yaitu 28 orang atau 57,14% . Dari data diatas mayoritas responden perempuan yaitu berjumlah 28 orang. pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara mayoritas melakukan pekerjaan di lapangan oleh sebab itu maka pekerjaan lapangan lebih dilibatkan kepada laki-laki dibanding dengan perempuan.

4.1.2.2 Usia

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 49 responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

Uraian	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Usia:		
>30 tahun	8	16,33
30-39 tahun	20	40,82
40-50 tahun	15	30,61
<50 tahun	6	12,24
Jumlah	49	100

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia >30 tahun yaitu 8 orang atau 16,33%, usia antara 30-39 tahun yaitu 20 orang atau 40,82%, usia antara 40-50 tahun yaitu 15 orang atau 30,61%, usia >50 tahun yaitu 6 orang atau 2,24%. Dari data diatas mayoritas responden usia 30-39 tahun yaitu berjumlah 20 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan usia 30-39 tahun akan lebih semangat dan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya. Dengan dominannya usia produktif pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara akan berdampak pada terselenggaranya lebih maksimal pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing

4.1.2.3 Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan pendidikan dari 49 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan

Uraian	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Pendidikan		
SMA	6	12,24
D3	7	14,29
S1	31	63,27
S2	5	10,20
Jumlah	49	100

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa mayoritas pendidikan responden yaitu pada SMA yaitu 6 orang atau 12,24%, tamatan D3 yaitu 7 orang atau 14,29%, tamatan S1 yaitu 31 orang atau 63,27%, tamatan S2 yaitu 5 orang atau 10,20%. Dari data diatas mayoritas responden tamatan S1 yaitu berjumlah 31 orang. dimana dengan pendidikan PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara yang mayoritas sarjana menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi.

4.1.2.4 Status Pernikahan

Tingkat status pernikahan responden dapat dilihat dari table berikut :

Tabel 4.4
Deskriptif Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status	Frekuensi	Persentase (%)
Menikah	46	93.88
Belum Menikah	3	6.12
Jumlah	49	100

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa mayoritas responden telah menikah sebanyak 46 orang (93.88%) dan yang masih status lajang sebanyak 3

orang (6.12%). Status pernikahan pegawai akan mempengaruhi kontribusi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pegawai yang berstatus masih lajang akan lebih mau melaksanakan pekerjaan kantor diluar jam pekerjaan (lembur), sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Berbeda dengan pegawai dengan status yang sudah menikah atau berkeluarga akan cenderung mempertimbangkan waktu untuk keluarga dan waktu untuk bekerja.

4.1.2.5 Masa Kerja

Tingkat persentase masa kerja responden dapat dilihat dari table berikut :

Tabel 4.5
Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1-5 Tahun	6	12.24
6-10 Tahun	9	18.37
11-15 Tahun	12	24.49
16-20 Tahun	16	32.66
>20 Tahun	6	12.24
Jumlah	49	100

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 16-20 tahun (32.66%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara mayoritas telah memiliki masa kerja yang cukup lama dan berpengalaman sehingga pegawai dengan mayoritas masa kerja tersebut dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

4.1.3 Jawaban Responden

4.1.3.1 Kinerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja (Y)

No.	Jawaban (Y)											
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	30.6	12	24.5	9	18.4	7	14.3	6	12.2	49	100%
2	12	24.5	13	26.5	12	24.5	7	14.3	5	10.2	49	100%
3	12	24.5	12	24.5	12	24.5	2	14.3	11	22.4	49	100%
4	11	22.4	14	28.6	8	16.3	15	30.6	1	2	49	100%
5	15	30.6	14	28.6	8	16.3	8	16.3	6	12.2	49	100%
6	14	28.6	8	16.3	11	22.4	10	20.4	6	12.2	49	100%
7	14	28.6	10	20.4	11	22.4	7	14.3	7	14.3	49	100%
8	16	32.7	9	18.4	12	24.5	6	12.2	6	12.2	49	100%

Dari tabel 4.6 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang dapat bekerja sesuai dengan SOP, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 15 orang dengan persentasi 30.6 %.

2. Jawaban responden tentang dapat bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 13 orang dengan persentasi 26.5 %.
3. Jawaban responden tentang bisa kolaborasi dengan orang lain dan berjalan dengan baik, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 12 orang dengan persentasi 24.5 %.
4. Jawaban responden tentang bisa bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %
5. Jawaban responden tentang memiliki ide kreatif terhadap pengembangan dan masalah di perusahaan, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 15 orang dengan persentasi 30.6 %.
6. Jawaban responden tentang mampu mengatasi masalah dengan baik pada berbagai situasi yang sulit, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.
7. Jawaban responden tentang kesalahan yang saya buat pada tempat bekerja, saya mampu mengidentifikasi untuk diperbaiki, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.
8. Jawaban responden tentang tidak pernah mengeluh terhadap masalah yang terjadi pada pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 16 orang dengan persentasi 32.7 %.

4.1.3.2 Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepemimpinan transformasional yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

No.	X ₁											
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	28.6	12	24.5	8	16.3	12	24.5	3	6.1	49	100%
2	14	28.6	11	22.4	12	24.5	10	20.4	2	4.1	49	100%
3	10	20.4	15	30.6	12	24.5	6	12.2	6	12.2	49	100%
4	11	22.4	14	28.6	8	16.3	15	30.6	1	2	49	100%
5	13	26.5	13	26.5	11	22.4	9	18.4	3	6.1	49	100%
6	13	26.5	17	34.7	10	20.4	5	10.2	4	8.2	49	100%
7	13	26.5	17	34.7	5	10.2	5	10.2	9	18.4	49	100%
8	12	24.5	19	38.8	3	6.1	7	14.3	8	16.3	49	100%

Dari tabel 4.7 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pimpinan berperilaku dengan bijaksana sesuai dengan apa yang dibutuhkan, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.
2. Jawaban responden tentang pimpinan menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.

3. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan motivasi kepada saudara dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 15 orang dengan persentasi 30.6 %.
4. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan semangat ketika saudara mengalami penurunan kerja atau target perusahaan yang tidak terpenuhi, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.
5. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan pengarahan kepada karyawan didalam mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 13 orang dengan persentasi 26.5 %.
6. Jawaban responden tentang pimpinan selalu menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentasi 34.7 %.
7. Jawaban responden tentang pimpinan mengadakan program-program baru untuk pengembangan karyawan, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentasi 34.7 %.
8. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan pelatihan kerja pada karyawan dalam program kerja yang akan dilaksanakan, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentasi 38.8 %.

4.1.3.3 Budaya Organisasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel budaya organisasi yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)

No.	Jawaban (X2)											
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	24.5	17	34.7	6	12.2	6	12.2	8	16.3	49	100%
2	7	14.3	22	44.9	6	12.2	4	8.2	10	20.4	49	100%
3	7	14.3	18	36.7	9	18.4	7	14.3	8	16.3	49	100%
4	14	28.6	12	24.5	10	20.4	5	10.2	8	16.3	49	100%
5	7	14.3	21	42.9	6	12.2	8	16.3	7	14.3	49	100%
6	11	22.4	14	28.6	8	16.3	5	10.2	11	22.4	49	100%

Dari tabel 4.8 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang menjalin hubungan dengan baik dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentasi 34.7 %.
2. Jawaban responden tentang selalu menjalin komunikasi yang harmonis antar pegawai maupun pimpinan, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 22 orang dengan persentasi 44.9 %.
3. Jawaban responden tentang selalu bekerja sama dengan rekan kerja saya pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentasi 36.7 %.
4. Jawaban responden tentang suka membantu rekan kerja, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.

5. Jawaban responden tentang selalu memakai seragam kerja, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 21 orang dengan persentasi 42.9 %.
6. Jawaban responden tentang dalam melakukan pekerjaan saya selalu menggunakan perlindung kerja, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.

4.1.3.4 Kepuasan Kerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepuasan kerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9

Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No.	Jawaban (Z)											
	Sangat Tidak Puas		Tidak Puas		Kurang Puas		Puas		Sangat Puas		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	26.5	12	24.5	9	18.4	8	16.3	7	14.3	49	100%
2	15	30.6	13	26.5	7	14.3	7	14.3	7	14.3	49	100%
3	12	24.5	14	28.6	9	18.4	9	18.4	5	10.2	49	100%
4	13	26.5	11	22.4	12	24.5	9	18.4	4	8.2	49	100%
5	14	28.6	11	22.4	7	14.3	10	20.4	7	14.3	49	100%
6	10	20.4	18	36.7	10	20.4	8	16.3	3	6.1	49	100%
7	15	30.6	8	16.3	14	28.6	13	26.5	2	4.1	49	100%
8	17	34.7	13	26.5	6	12.2	6	12.2	7	14.3	49	100%
9	14	28.6	14	28.6	6	12.2	8	16.3	7	14.3	49	100%
10	19	38.8	9	18.4	9	18.4	10	20.4	2	4.1	49	100%
11	15	30.6	14	28.6	8	16.3	7	14.3	5	10.2	49	100%
12	19	38.8	10	20.4	12	24.5	6	12.2	2	4.1	49	100%
13	13	26.5	15	30.6	8	16.3	10	20.4	3	6.1	49	100%

14	12	24.5	15	30.6	8	16.3	4	8.2	10	20.4	49	100%
----	----	------	----	------	---	------	---	-----	----	------	----	------

Dari tabel 4.8 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang merasa nyaman di tempat kerja, mayoritas responden menjawab “Sangat Puas” sebanyak 13 orang dengan persentasi 26.5 %.
2. Jawaban responden tentang suka bekerja di perusahaan, mayoritas responden menjawab “Sangat Puas” sebanyak 15 orang dengan persentasi 30.6 %.
3. Jawaban responden tentang merasa dekat dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab “Puas” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.
4. Jawaban responden tentang pimpinan menghormati pendapat setiap bawahan, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 13 orang dengan persentasi 26.5 %.
5. Jawaban responden tentang semua bakat dan kemampuan saya dimanfaatkan dengan baik di tempat kerja, mayoritas responden menjawab “Sangat Puas” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.
6. Jawaban responden tentang pengawasan dari pemimpin yang membuat saudara bersemangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentasi 36.7 %.
7. Jawaban responden tentang penghasilan saya bagus, mayoritas responden menjawab “Sangat Puas” sebanyak 15 orang dengan persentasi 30.6 %.
8. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan saran atau nasehat teknis yang berkaitan dengan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentasi 34.7 %.

9. Jawaban responden tentang rukun dengan supervisor/rantai komando, mayoritas responden menjawab “Puas” sebanyak 14 orang dengan persentasi 28.6 %.
10. Jawaban responden tentang percaya manajemen organisasi memperhatikan, mayoritas responden menjawab “Sangat Puas” sebanyak 19 orang dengan persentasi 18.4 %.
11. Jawaban responden tentang merasa aman mengenai tempat kerja, mayoritas responden menjawab “Sangat Puas” sebanyak 15 orang dengan persentasi 30.6 %.
12. Jawaban responden tentang percaya bekerja baik untuk kesehatan fisik, mayoritas responden menjawab “Sangat Puas” sebanyak 19 orang dengan persentasi 38.8 %.
13. Jawaban responden tentang diakui ketika saya melakukan pekerjaan/tugas saya dengan baik, mayoritas responden menjawab “Puas” sebanyak 15 orang dengan persentasi 30.6 %.
14. Jawaban responden tentang pimpinan selalu menjalin hubungan dan komunikasi yang baik terhadap karyawan, mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 15 orang dengan persentasi 30.6 %

4.1.4 Karakteristik Jawaban Responden

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2018) yaitu

berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Sehingga interval kategorinya yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.10
Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Setelah diperoleh kategorisasi rata-rata skor atas tanggapan responden, maka dapat dijelaskan interpretasi atas tanggapan responden tersebut pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

4.1.4.1 Kinerja

Berikut ini merupakan statistic deskriptif atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.11
Statistic Deskriptif Untuk Variabel Kinerja (Y)

No.	Jawaban (Y)											total	Rata-rata	Katagori
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
1	15	30.6	12	24.5	9	18.4	7	14.3	6	12.2	49	3.47	Baik	

2	12	24.5	13	26.5	12	24.5	7	14.3	5	10.2	49	3.41	Baik
3	12	24.5	12	24.5	12	24.5	2	14.3	11	22.4	49	3.24	Kurang baik
4	15	30.6	14	28.6	8	16.3	8	16.3	6	12.2	49	3.61	Baik
5	14	28.6	8	16.3	11	22.4	10	20.4	6	12.2	49	3.29	Kurang baik
6	14	28.6	10	20.4	11	22.4	7	14.3	7	14.3	49	3.35	Baik
7	16	32.7	9	18.4	12	24.5	6	12.2	6	12.2	49	3.47	Baik
8	11	22.4	14	28.6	8	16.3	15	30.6	1	2	49	3.39	Baik

Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa rata-rata setiap pernyataan dimana terdapat 5 pernyataan dikategorikan baik dan 2 pernyataan dikategorikan kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara sudah baik.

4.1.4.2 Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini merupakan statistic deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepemimpinan transformasional yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.12

Statistic Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

No.	X ₁											F	Rata-rata	Katagori
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
1	14	28.6	12	24.5	8	16.3	12	24.5	3	6.1	49	3.45	Baik	
2	14	28.6	11	22.4	12	24.5	10	20.4	2	4.1	49	3.51	Baik	

1	12	24.5	17	34.7	6	12.2	6	12.2	8	16.3	49	3.39	Baik
2	7	14.3	22	44.9	6	12.2	4	8.2	10	20.4	49	3.24	Kurang Baik
3	7	14.3	18	36.7	9	18.4	7	14.3	8	16.3	49	3.18	Kurang Baik
4	14	28.6	12	24.5	10	20.4	5	10.2	8	16.3	49	3.39	Kurang Baik
5	7	14.3	21	42.9	6	12.2	8	16.3	7	14.3	49	3.27	Kurang Baik
6	11	22.4	14	28.6	8	16.3	5	10.2	11	22.4	49	3.18	Kurang Baik

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa rata-rata setiap pernyataan dimana terdapat 1 pernyataan dikategorikan baik dan 5 pernyataan dikategorikan kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara kurang baik

4.1.4.4 Kepuasan Kerja

Berikut ini merupakan statistic deskriptif data dari penelitian variabel kepuasan kerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.14
Statistic Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No.	Jawaban (Z)											Katagori	
	Sangat Tidak Puas		Tidak Puas		Kurang Puas		Puas		Sangat Puas		F		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	13	26.5	12	24.5	9	18.4	8	16.3	7	14.3	49	3.33	Kurang baik
2	15	30.6	13	26.5	7	14.3	7	14.3	7	14.3	49	3.45	Baik
3	12	24.5	14	28.6	9	18.4	9	18.4	5	10.2	49	3.39	Kurang baik
4	13	26.5	11	22.4	12	24.5	9	18.4	4	8.2	49	3.41	Baik
5	14	28.6	11	22.4	7	14.3	10	20.4	7	14.3	49	3.31	Kurang baik
6	10	20.4	18	36.7	10	20.4	8	16.3	3	6.1	49	3.49	Baik
7	15	30.6	8	16.3	14	28.6	13	26.5	2	4.1	49	3.61	Baik
8	17	34.7	13	26.5	6	12.2	6	12.2	7	14.3	49	3.55	Baik

9	14	28.6	14	28.6	6	28.6	8	16.3	7	14.3	49	3.41	Baik
10	19	18.4	9	18.4	9	18.4	10	20.4	2	14.3	49	3.67	Baik
11	15	30.6	14	28.6	8	16.3	7	14.3	5	10.2	49	3.55	Baik
12	19	38.8	10	20.4	12	24.5	6	12.2	2	4.1	49	3.78	Baik
13	13	26.5	15	30.6	8	16.3	10	20.4	3	6.1	49	3.51	Baik
14	12	24.5	15	30.6	8	16.3	4	8.2	10	20.4	49	3.31	Kurang Baik

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa rata-rata setiap setiap pernyataan dimana terdapat 7 pernyataan dikategorikan baik dan 3 pernyataan dikategorikan kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara sudah baik.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Outer Model

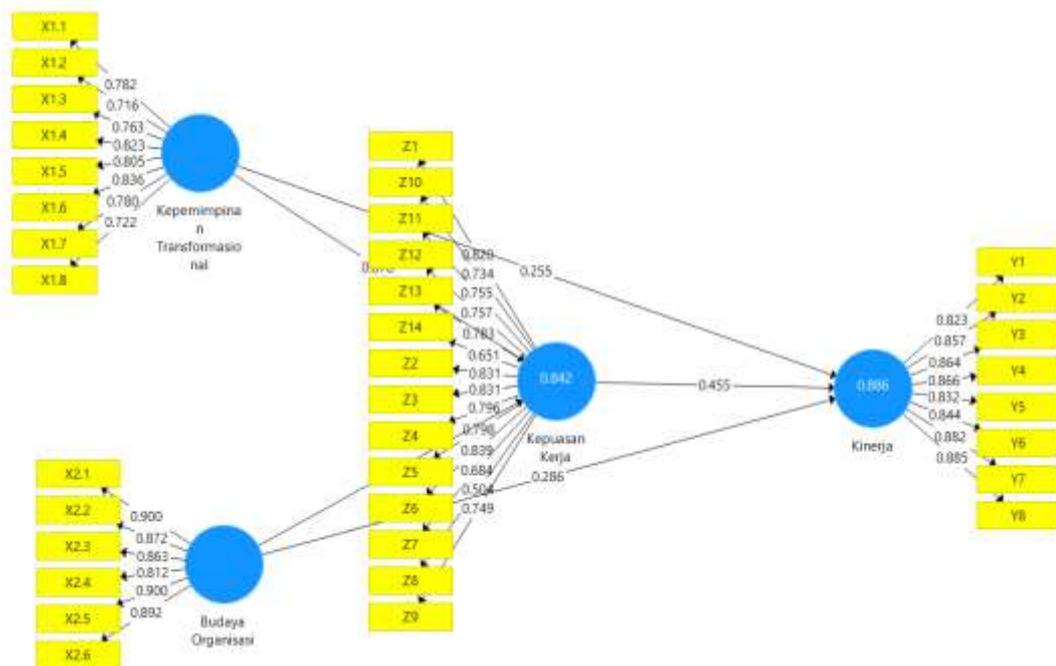
Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan individual *item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*.

4.2.1.1 Convergent Validity

Convergent validity terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

1. Reliability Item

Item reliabilitas atau biasa kita sebut dengan validitas indikator. Pengujian terhadap *reability item* (validitas indikator) dapat dilihat dari nilai *loading factor* (*standardized loading*). Nilai loading faktor ini merupakan besarnya korelasi antara antara setiap indikator dan konstraknya. Nilai *loading factor* diatas 0,7 dapat dikatakan ideal, artinya bahwa indikator tersebut dapat dikatakan valid sebagai indikator untuk mengukur konstruk. Meskipun demikian, nilai *standardized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima. Sedangkan nilai *standardized loading factor* dibawah 0,5 dapat dikeluarkan dari model Chin (1998). Berikut adalah nilai *reability item* yang dapat dilihat pada kolom *standardized loading*:



Gambar 4.1

Standardized Loading Factor Outer Model

Dari gambar dapat dilihat bahwa seluruh loading bernilai lebih dari 0,5 sehingga tidak perlu disisihkan. Dengan demikian, tiap indikator telah valid untuk

menjelaskan masing-masing laten variabelnya yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.

2. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah cronbach's alpha. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi..

Tabel 4.15
Hasil *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha
Budaya Oranisasi	0.938
Kepemimpinan Transformasional	0.908
Kepuasan Kerja	0.941
Kinerja	0.948

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk budaya organisasi sebesar 0,938; kepemimpinan transformasional sebesar 0,908; kepuasan kerja sebesar 0,941; kinerja sebesar 0,948. Empat laten memperoleh nilai *cronbach's alpha* diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan

bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.16
Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Oranisasi	0.763
Kepemimpinan Transformasional	0.608
Kepuasan Kerja	0.573
Kinerja	0.734

Berdasarkan tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk untuk budaya organisasi sebesar 0,763; kepemimpinan transformasional sebesar 0,608; kepuasan kerja sebesar 0,573; kinerja sebesar 0,734. Empat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstruk. Ukuran *cross loading* adalah adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstruk yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

Tabel 4.17
Discriminant Validity

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja
X1.1	0.561	0.782	0.758	0.702
X1.2	0.574	0.716	0.545	0.540
X1.3	0.546	0.763	0.644	0.616
X1.4	0.544	0.823	0.810	0.770
X1.5	0.562	0.805	0.694	0.677
X1.6	0.720	0.836	0.753	0.841
X1.7	0.767	0.780	0.755	0.722
X1.8	0.513	0.722	0.587	0.584
X2.1	0.900	0.738	0.716	0.767
X2.2	0.872	0.653	0.662	0.676
X2.3	0.863	0.688	0.711	0.742
X2.4	0.812	0.579	0.687	0.722
X2.5	0.900	0.696	0.728	0.751
X2.6	0.892	0.682	0.737	0.797
Y1	0.732	0.732	0.731	0.823
Y2	0.748	0.764	0.795	0.857
Y3	0.744	0.751	0.864	0.864
Y4	0.663	0.803	0.809	0.866
Y5	0.738	0.774	0.781	0.832
Y6	0.799	0.727	0.828	0.844
Y7	0.694	0.754	0.723	0.882
Y8	0.709	0.757	0.732	0.885
Z1	0.595	0.655	0.820	0.716
Z10	0.527	0.683	0.734	0.638
Z11	0.643	0.794	0.755	0.701
Z12	0.656	0.739	0.757	0.705
Z13	0.657	0.727	0.783	0.701
Z14	0.540	0.690	0.651	0.599
Z2	0.690	0.698	0.831	0.764
Z3	0.645	0.636	0.831	0.719
Z4	0.647	0.655	0.796	0.752
Z5	0.634	0.638	0.798	0.722
Z6	0.625	0.655	0.839	0.757
Z7	0.468	0.634	0.684	0.698

Z8	0.544	0.663	0.504	0.517
Z9	0.672	0.642	0.749	0.667

Berdasarkan tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *loading factor* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

4.2.2 Analisis Inner Model

4.2.2.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.17

Hasil R²

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.842	0.835
Kinerja	0.886	0.878

Dari tabel 4.17 diketahui bahwa pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y dengan nilai r-square 0,886 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Z sebesar 88.6% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 11.4% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya pengaruh X1 dan X2 terhadap Z dengan nilai r-square 0,842 mengindikasikan bahwa variasi nilai Z mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1 dan X2 sebesar 84.2% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 15.8% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.2.2.2 Uji F^2 (*Size Effect / F-Square*)

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.18

Nilai *F-Square*

	Budaya Oranisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja
Budaya Oranisasi			0.215	0.240
Kepemimpinan Transformasional			1.177	0.106
Kepuasan Kerja				0.286

Kinerja				
---------	--	--	--	--

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan tabel 4.18 diketahui bahwa :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai F^2 sebesar 0,106 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
2. Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai F^2 sebesar 0,240 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang modert (sedang).
3. Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai F^2 sebesar 0,286 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) memiliki nilai F^2 sebesar 1.177 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
5. Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) memiliki nilai F^2 sebesar 0,215 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).

4.2.2.3 Uji Q-Square)

Penilaian goodness of fit diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai QSquare adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,886) \times (1 - 0,842)]
 \end{aligned}$$

$$= 1 - (0,114 \times 0,158)$$

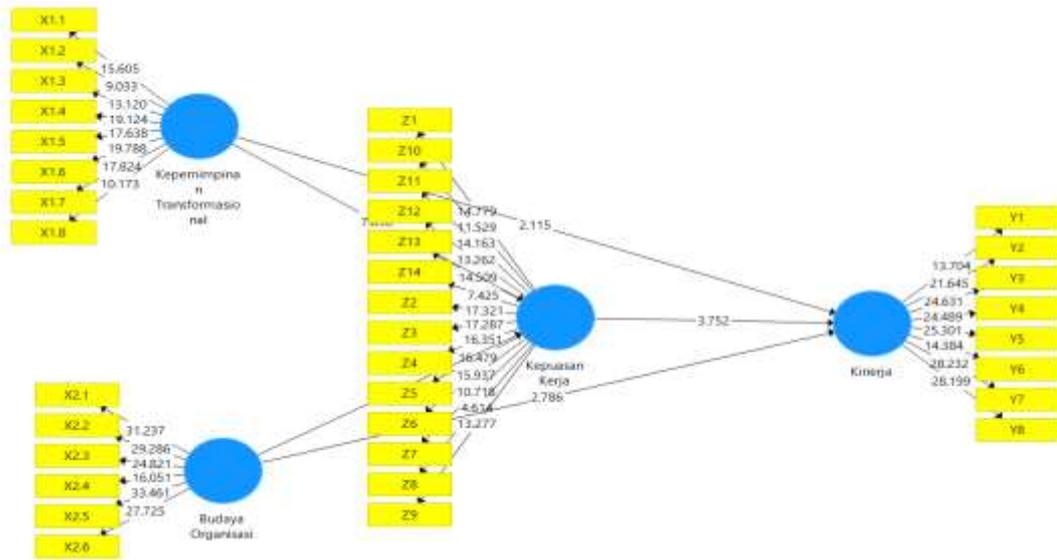
$$= 1 - 0,018$$

$$= 0,982$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,982. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 98.2%. Sedangkan sisanya sebesar 2.5% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



Gambar 4.2
Path Coefficient

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

Tabel 4.19
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Oranisasi -> Kepuasan Kerja	0.289	0.088	3.287	0.001
Budaya Oranisasi -> Kinerja	0.286	0.103	2.786	0.006
Kepemimpinan Transformatisional -> Kepuasan Kerja	0.676	0.086	7.836	0.000
Kepemimpinan Transformatisional -> Kinerja	0.255	0.121	2.115	0.035
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.455	0.121	3.752	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,286. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,006 < 0,05$, berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,289. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,006 < 0,05$, berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,255. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,035 < 0,05$, berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,676. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,455. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar

0,000<0,05, berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

4.2.3.2 Pengujian Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.20

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Oranisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.131	0.050	2.620	0.009
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.308	0.097	3.167	0.002

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,131. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,009< 0,05, berarti kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,308. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,002< 0,05, berarti

kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

4.2.3.3 Total Effect

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path Total Effect* berikut ini :

Tabel 4.21

Total Effect

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Budaya Oranisasi -> Kepuasan Kerja	0.289	0.088	3.287	0.001
Budaya Oranisasi -> Kinerja	0.417	0.101	4.140	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.676	0.086	7.836	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0.563	0.095	5.937	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.455	0.121	3.752	0.000

Sumber : PLS 3.00

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.21 adalah sebagai berikut:

1. *Total effect* untuk hubungan kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,563 dengan nilai p value sebesar 0,000.
2. *Total effect* untuk hubungan budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,417 dengan nilai p value sebesar 0,000.

3. *Total effect* untuk hubungan kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,455 dengan nilai p value sebesar 0,000.
4. *Total effect* untuk hubungan kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) adalah sebesar 0,676 dengan nilai p value sebesar 0,000.
5. *Total effect* untuk hubungan budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) adalah sebesar 0,289 dengan nilai p value sebesar 0,001.

4.2.4 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara, dimana pemimpin memberi semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta

memberikan teguran dan pujian kepada anggota organisasi sehingga pegawai akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016).

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sehingga, sangat diperlukan teladan dari seorang pemimpin yang nantinya menjadi panutan bawahannya (Handoko, 2013)

Penerapan pola kepemimpinan transformasional yang tepat melalui perannya sebagai inspirational motivation yang mampu menciptakan visi yang selanjutnya disosialisasikan pada karyawannya dengan didukung oleh sifat kepemimpinan yang meliputi *integrity*, *innovation*, *impression* manajemen, *individual consideration*, *intellectual stimulation* dan *trust*, dan motivasi karyawan dalam bekerja yang didominasi oleh hubungan sosial atau interpersonal dalam organisasi dan dimensi fisik, secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dalam arah positif. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang kuat, maka akan semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan (Muiza, 2014).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Cahyono, Maarif, & Suharjono, 2014), (Tucunan, Suprtha, & Riana, 2014), (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), (Nasution, 2018), (Arianty, 2016) dan (Jufrizen, 2017)

membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara

Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang kondusif maka kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara akan semakin meningkat dimana pegawai memiliki serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu antar pegawai dalam melakukan pekerjaan dimana kesesuaian nilai-nilai yang dianut oleh pegawai dengan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan maka pegawai akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya, dengan demikian maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Paramita et al., 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017b); (Indajang et al., 2020); (Jufrizen et al., 2017) dan (Jufrizen et al., 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepuasan kerja yang dimiliki pegawai yang semakin meningkat maka kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara akan semakin meningkat. Pegawai merasa puas atas apa yang diterima, disertai dengan hubungan dengan pimpinan yang baik maka pegawai akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Ketika pegawai merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif (Sutrisno, 2010).

Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll (Wijaya, 2018)

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wijaya, 2018) (Saputra et al., 2016) (Jufrizen, 2017) (Syahputra & Jufrizen, 2019) dan (Adhan et al., 2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

4.2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara, dimana sikap pemimpin yang memberikan arahan serta motivasi kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan serta pemimpin selalu merespon baik atas hasil kerja pegawai sehingga pegawai akan merasa puas atas apa yang diterimanya.

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai suatu paradigma dalam perubahan dan pengembangan organisasi yang pada hakekatnya diciptakan untuk membentuk sebuah motivasi intrinsik dari individu, dan mendorong terbentuknya pembelajaran organisasi (Afshari, 2015)

Kepemimpinan transformasional dalam organisasi akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Jika Kepemimpinan transformasional kurang efektif, maka kepuasan kerja karyawan juga akan rendah (Abdurrahman & Agustini, 2011)

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harahap & Khair, 2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.2.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara, dimana semakin baiknya budaya organisasi maka semakin besar pegawai akan menemukan makna sebenarnya di tempat kerja, pegawai akan merasa nyaman berada di lingkungan kantor dimana pegawai yang menjalin kerja sama dengan pegawai lainnya sehingga pegawai akan puas atas apa yang dirasakannya di lingkungan perusahaan.

Budaya organisasi mencerminkan sikap, nilai-nilai dan perilaku anggota dalam organisasi yang mendeskripsikan karakteristik dari organisasi dan menjadikan factor pembeda dengan organisasi lainnya. Bahkan budaya ini penting untuk dipahami anggotanya sekaligus harus diterima dan disampaikan saat mulai proses rekrutmen sehingga calon pegawai menyadari bahwa ia akan memasuki suatu arena yang berbeda dengan segala tantangannya (Rahmawati et al., 2019)

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang

besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Jufrizen, 2017).

Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Primashelia, Hanafi & Bakri, 2017).

Budaya organisasi yang baik, semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima pegawai semakin kuat budaya organisasi sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku pegawai. Budaya yang kuat ditentukan oleh pemerataan (shared) dan identitas (intensity). Pemerataan menunjukkan sejauhmana setiap pegawai mempunyai nilai-nilai yang sama. Identitas menunjukkan tingkat komitmen pegawai pada nilai-nilai berlaku pada organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memicu pegawai untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian budaya organisasi dengan pegawai yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja (Nofitasari & Prasetyo, 2021)

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Saripuddin, 2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.2.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dapat disimpulkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara, dimana pemimpin memberi semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta memberikan teguran dan pujian kepada pegawai sehingga pegawai akan merasa puas atas sikap pimpinan sereta puas atas apa yang diterima pegawai sehingga pegawai akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya dengan demikian maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.

Pimpinan adalah sosok panutan yang secara sepakat dijadikan sebagai orang terdepan dari kegiatan hidup. Sosok ini mempunyai tugas dan kewajiban untuk memberikan perlindungan dan bantuan secara pribadi dan mengelola kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang sudah diprogramkan. Dan selanjutnya hal tersebut dapat

meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan semakin puasnya karyawan terhadap hasil kerjanya maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

4.2.4.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dapat disimpulkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara dimana dengan kesesuaian nilai-nilai yang dianut oleh pegawai dengan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan maka pegawai akan lebih senang berada dilingkungan perusahaan, pegawai akan lebih merasa memiliki perusahaan tersebut sehingga kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat dengan demikian maka pegawai tersebut akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Paramita et al., 2020).

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Jufrizen, 2017).

Organisasi dengan budaya yang kuat dapat memberikan pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap karyawannya. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang memegang nilai inti organisasi secara luas dalam suatu budaya organisasi yang kuat. Kuatnya suatu budaya memperlihatkan kesepakatan diantara anggota mengenai hal-hal yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kesepakatan ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen karyawan pada organisasi yang dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi juga menyatakan bahwa dalam mencapai keberhasilan, organisasi perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi sehingga mendukung terciptanya komitmen pegawai pada organisasi dari pegawainya.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara” adalah sebagai berikut :

1. Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
2. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
3. Secara langsung kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
4. Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
5. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

6. Secara tidak langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.
7. Secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Melihat dari pemimpin kurang menunjukkan usaha untuk mendorong bawahan agar menjadi inovatif, hal ini disebabkan kesibukan pimpinan. Dalam hal ini pimpinan diharapkan agar lebih mampu memanfaatkan waktunya disela-sela kesibukannya untuk mengarahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.
2. Hendaknya pada masa yang akan datang PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara diharapkan untuk tetap berusaha dalam mempertahankan budaya organisasi pada pegawai agar tetap tinggi dan menghindari hal-hal yang bisa menurunkan budaya organisasi. Hal tersebut bisa dilakukan dengan adanya kegiatan-kegiatan rekreasi seperti *outbond* atau *family gathering* yang selain dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai juga akan meningkatkan kerja sama antar pegawai, sehingga pegawai akan selalu merasa puas dan menunjukkan kinerja yang optimal.
3. Hendaknya pada masa yang akan datang pemimpin kantor PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara agar memperhatikan kepuasan

kerja para pegawai dengan memberikan *reward* atas pencapaian kerjanya, memperhatikan kesejahteraan para pegawai, memberikan pelatihan, memberikan penghargaan bagi yang memiliki kinerja bagus, memberikan kesempatan pendidikan lebih lanjut, promosi jabatan dan memberikan peluang untuk pengembangan karir.

4. Untuk meningkatkan kinerja pegawai hendaknya pada masa yang akan datang pemimpin PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Pengatur Beban Bagian Utara, agar memberikan dan menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan setiap pegawai.
5. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambah jumlah variabel independen yang masih berbasis pada sumberdaya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian selanjutnya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja hanya menggunakan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.
2. Adanya keterbatasan peneliti dalam penyebaran angket dimana hanya 49 angket yang dapat Kembali kepada peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, D., & Agustini, P. (2011). Hubungan Kepemimpinan Spritual dan Spiritualitas Tempat Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian Dan PKM*.
- Achmad, R. R. (2016). *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakakt Situasional*. ARMICO.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudera Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Afshari, B. (2015). The Effects of Principals Spiritual Leadership on Teachers Educational Performance. *International Journal of Research Management*, 1(1).
- Amri, R. F., Suharmono, & Rahardja, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Perusahaan (Studi Pada PT . Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 25(1), 36–48.
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 400–410.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methodh Fourthg Editon*. Oxford Univery Press.
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Dessker, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks.
- Dharma, A. (2004). *Manajemen Supervisi*. Rajawali Pers.

- Fachrezei, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc.
- Handoko, H. (2000). *Manajemen Personalia*. BPFE.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Hasibuan, M. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Hormati, T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal EMBA*, 4(2), 298–310.

- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>
- Jatilaksono, R. S., & Indartono, S. (2016). The Impact of Work Discipline and Organizational Culture Toward Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 5(6), 588–603.
- Jufrizen. (2017a). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Jufrizen, J. (2017a). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 17(1), 1–17.
- Jufrizen, J. (2017b). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat: Studi Pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewata*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lectures' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In the City Medan. *In Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES)*, 179–186.
- Jufrizen, J. (2017b). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis : Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>

- Jufrizen, J. (2017c). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU PRESS.
- Kartini, K. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Lazer, & Wikstrom. (2010). *Manajemen Personalialia*. Erlangga.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mangkuprawira. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mukminin, A., Habibi, A., Prasjojo, L. D., & Yuliana, L. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. UBY Press.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.

- Nooralizad, R., Nadeholi, G., & Parivash, J. (2011). A causal model depicting the influence of spiritual leadership and some organization and individual variables on workplace spirituality. *Journal of Advance in Management*, 4(5), 90–99.
- Nothouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practicfe*. Sage Publication Inc.
- Oktarina, F., Marnis, & Suarman. (2019). The Effect of Organizational Culture and Competence on Motivation and Performance in The HR Department of PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau. *Procuratio*, 7(1), 98–113.
- Orabi, & Tareq, G. A. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89–102.
- Pangestu, T. T., & Wahjuadi, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 200–216. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V11/20192677>
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(March), 3.
- Putro, W. A. S. (2017). Karakteristik Budaya Organisasi Pada Sekolah Tinggi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Pamane Talino Di Kabupaten Landak. *Jurnal Pedagogik Olahraga*, 03(1), 62–73.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Saputra, A. T., Bagia, L. W., & Yulianthini, N. Y. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 4(6), 1–8.

- Sartika, D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di CV. Putra Tama Jaya. *Management Analysis Journal*, 3(2).
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Susanto, Y. (2017). *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Deepublish.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Dilkat, Promosi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Tanjung, H. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(2), 36–49.
- Tucunan, R. J. A., Suprtha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). *E - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Wahab, A., & Umiarso. (2011). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Ar-

Ruzz Media.

Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukti Sanomas. *AGORA*, 6(2), 1–5.

Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.