

ARTIKEL

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA “AKHLAK” TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS DI PT PLN (PERSERO) UP3 CIANJUR)

AHMAD IQBAL

218020013



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2023

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat memberikan data dan informasi yang bermanfaat bagi pegawai BUMN terutama PT PLN UP3 Cianjur mengenai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja serta dampak kinerja pegawai.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah pegawai PT PLN UP3 Cianjur. Sampel penelitian sebanyak 94 orang dengan teknik sampling menggunakan sampling jenuh. Teknik analisis data menggunakan *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel *servant leadership*, budaya “AKHLAK”, motivasi kerja dan kinerja pegawai dikategorikan kurang. Pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,02. Pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,134. Pengaruh total *servant leadership* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,154. Pengaruh langsung budaya “AKHLAK” terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,490. Pengaruh tidak langsung budaya “AKHLAK” terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,263. Pengaruh total budaya “AKHLAK” terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,753. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,232.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, Budaya “AKHLAK”, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This research aims to determine and analyze the influence of servant leadership and "AKHLAK" culture on work motivation and its impact on employee performance. The results of this research can provide useful data and information for BUMN employees, especially PT PLN UP3 Cianjur regarding factors that influence work motivation and the impact on employee performance.

The research method used is descriptive and verification analysis. The data collection technique uses a questionnaire. The population of this study were employees of PT PLN UP3 Cianjur. The research sample was 94 people with a sampling technique using saturated sampling. The data analysis technique uses path analysis.

The research results show that overall the variables of servant leadership, "AKHLAK" culture, work motivation and employee performance are categorized as deficient. The direct effect of servant leadership on employee performance is 0.02. The indirect effect of servant leadership on employee performance through work motivation is 0.134. The total influence of servant leadership on employee performance is 0.154. The direct influence of "AKHLAK" culture on employee performance is 0.490. The indirect effect of "AKHLAK" culture on employee performance through work motivation is 0.263. The total influence of "AKHLAK" culture on employee performance is 0.753. The effect of work motivation on employee performance is 0.232.

Keywords: Servant Leadership, "AKHLAK" Culture, Work Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Sebagai salah satu bentuk dari organisasi publik, BUMN seharusnya lebih berpihak kepada masyarakat. Keberpihakan BUMN selama ini berpihak pada kepentingan-kepentingan pemerintah (birokrasi) yang kemudian berakibat bagi tidak sehatnya kondisi BUMN di Indonesia telah menimbulkan berbagai perdebatan di masyarakat.

Menurut Undang-Undang No 19 tahun 2003 Tentang BUMN (selanjutnya disingkat UU BUMN) pasal 1 ayat (1) yang berbunyi: "Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan." Keberadaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu pilar perekonomian Indonesia, didasarkan kepada penggarisan UUD 1945 di samping keberadaan usaha swasta dan koperasi.

Salah satu BUMN yang bergerak di sektor hajat hidup masyarakat yaitu PT PLN (Persero) yang menyediakan tenaga listrik. Listrik sendiri di masa kini telah menjadi kebutuhan primer yang sulit dipisahkan dari segala kehidupan manusia. Dalam memberikan pelayanan, PLN memiliki unit terkecil yaitu tingkat rayon, yang merupakan unit yang langsung menghadapi dan melayani kebutuhan listrik masyarakat.

PT PLN UP3 Cianjur menunjukkan pencapaian indikator kinerja belum tercapai 100% yang mana indikator tidak tercapai yaitu terkait masalah *recovery time*, dimana lamanya waktu penanganan gangguan dimulai dari gangguan diterima, petugas ke lapangan dan proses pemulihan gangguan dan pelaporan dengan batas 180 menit yang selama tahun 2019 masih melebihi batas tersebut. Kemudian dari indikator susut distribusi dan juga rasio kerusakan distribusi yaitu jumlah rasio kerusakan Trafo yang dimiliki oleh PT PLN (Persero) UP3 Cianjur dimana melebihi batas yang ditentukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja PT PLN (Persero) UP3 Cianjur belum sepenuhnya berjalan optimal.

Penilaian NKO dari Unit Pelaksana Distribusi Jawa Barat Semester I Tahun 2022 posisi NKO UP3 Cianjur berada di posisi 10 masih kalah bersaing dengan wilayah lainnya.

Tabel 1
Capaian NKO UP Distribusi Jawa Barat Semester 1 Tahun 2022

No	Unit Organisasi	NKO
1	UP3 Cimahi	107,76
2	UP2D Jawa Barat	106,17
3	UP3 Sukabumi	105,74
4	UP3 Garut	105,33
5	UP3 Indramayu	105,19
6	UP3 Bandung	105,16
7	UP3 Purwakarta	104,82
8	UP3 Bekasi	104,34
9	UP3 Cirebon	104,08
10	UP3 Cianjur	104,08

Sumber: PT PLN UID Jawa Barat, 2023

Berdasarkan tabel diatas pencapaian NKO dari UP3 Cianjur masih berada di posisi 10 dengan skor NKO sebesar 104,08.

Pada dasarnya pelayanan publik menyangkut seluruh aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, peran pemerintah memiliki fungsi untuk memberikan berbagai pelayanan public yang diperlukan oleh masyarakat. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, birokrasi publik lebih berorientasi pada kekuasaan sehingga membuat birokrasi semakin jauh dari misinya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ditengah gejolak ketidakpercayaan masyarakat kepada birokrasi, disinilah peran penting pemimpin untuk membangun kembali kepercayaan public dengan mencakup lingkup internal yang erat kaitannya dengan upaya untuk menggerakkan dan memastikan sumberdaya aparatur berkinerja tinggi serta lingkup eksternal yaitu dengan komunikasi yang baik kepada masyarakat.

Agar kinerja perusahaan dapat dicapai dengan baik, maka salah satu yang harus ditanamkan manajemen perusahaan kepada pegawai adalah budaya organisasi (Dahlan & Madjodjo, 2020). Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan Kurang baik

Kinerja pegawai yang baik akan tercapai jika perusahaan mampu mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah pemberian motivasi. Motivasi kerja sangatlah penting bagi setiap pegawai yang ingin bertahan di karir tertentu, untuk mengembangkan karir, bahkan untuk pencapaian jenjang karir tertinggi atau untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap orang. Orang-orang yang sukses dalam karir adalah mereka yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, termasuk mereka yang selalu disiplin bekerja. Motivasi kerja pegawai yang rendah, menyebabkan tanggung jawab pegawai yang rendah pula. Di kantor pegawai ada yang malas-malasan dalam bekerja bahkan ada yang tidur saat jam kerja

Identifikasi Masalah

Berikut adalah identifikasi masalah pada penelitian ini.

1. *Servant Leadership*
 - a. Pimpinan PT PLN UP3 Cianjur kurang memiliki komitmen yang baik dalam menyamakan visinya dengan visi perusahaan.
 - b. Pimpinan PT PLN UP3 Cianjur kurang bersikap terbuka dan menerima masukan dari bawahannya.
 - c. Pimpinan PT PLN UP3 Cianjur kurang memberikan kesempatan dalam pegawai membuat keputusan
2. Budaya “AKHLAK”
 - a. Penerapan budaya “AKHLAK” oleh pegawai PT PLN UP3 Cianjur belum diterapkan baik oleh pegawai.
 - b. Pegawai masih kurang memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan
3. Motivasi Kerja
 - a. Dorongan pegawai PT PLN UP3 Cianjur untuk berprestasi di perusahaan masih kurang.
 - b. Dorongan pegawai PT PLN UP3 Cianjur untuk selalu menjadi pemimpin dalam tim masih lemah
4. Kinerja Pegawai
 - a. Kinerja NKO dari PT PLN UP3 Cianjur masih rendah dibandingkan cabang lainnya.
 - b. Pencapaian target kerja pada pegawai PT PLN UP3 Cianjur belum sepenuhnya dapat tercapai dengan baik.
 - c. Inisiatif pegawai dalam bekerja masih rendah.
 - d. Rasa tanggung jawab pegawai atas hasil pekerjaannya masih rendah

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *servant leadership* pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
2. Bagaimana budaya “AKHLAK” pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
3. Bagaimana motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
4. Bagaimana kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur

5. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
6. Seberapa besar pengaruh budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
7. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur secara simultan
8. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji:

1. *Servant leadership* pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
2. Penerapan budaya “AKHLAK” pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
3. Motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
4. Kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
5. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
6. Seberapa besar pengaruh budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
7. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur secara simultan
8. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur.

Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terdiri dari manfaat teoritis yang berdasarkan kontekstual dan konseptual sedangkan manfaat praktis untuk perbaikan bagi lembaga instansi yang bersangkutan. Manfaat peneliti ini adalah sebagai berikut.

Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat sebagai penambah wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta memperkaya kepustakaan dalam bidang Ilmu Ekonomi khususnya mengenai pengaruh *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai.

Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat:

- a. Dapat memberikan informasi bagi pegawai pentingnya *servant leadership* dan juga budaya “AKHLAK” dalam meningkatkan motivasi kerja pada pegawai serta dampaknya bagi kinerja pegawai.
- b. Dapat memberikan informasi sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan atau manajemen dalam pengambilan kebijakan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah *servant leadership*, budaya perusahaan, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja, sebab keberhasilan seorang dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi didalam diri setiap pegawai (Kartono, 2019). Pemimpin berusaha memotivasi bawahannya agar dapat berkerja sesuai yang diharapkan pemimpin. Menurut Nenobais (2020) bahwa *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang mampu memotivasi rekan kerja, lebih mengutamakan kebutuhan pengikutnya dan mampu memperlakukan pengikut seperti rekan kerja. Penelitian terdahulu dari Asvriana (2022) yang menyatakan bahwa *servant leadership* secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kantor UPTD PPD Kabupaten Kapahiang. Thomas Kurniawan (2019) menyatakan *servant leadership* berpengaruh secara positif signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Mappi-Papua.

Budaya kerja merupakan bagian penting dalam suatu organisasi sebab suatu organisasi mungkin tidak akan berjalan baik, tanpa didasari dengan budaya kerja yang jelas. Oleh suatu organisasi, budaya kerja merupakan perihal wajib untuk dipertimbangkan sebab hal tersebut terkait dengan interaksi antara pegawai satu dengan yang lain. Hal tersebut pun berkontribusi besar akan kinerja dan kesuksesan suatu organisasi. Untuk itu berbagai cara dilakukan salah satunya perubahan sistem dan struktur organisasi pemerintahan atau biasa dikenal dengan sebutan reformasi birokrasi (Sukartini, 2022).

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang menjadi ciri khas pada suatu perusahaan atau organisasi, tentunya hal ini akan memberikan pengaruh pada cara seseorang berperilaku dan tentunya akan menjadi asas pada program yang dimiliki pada organisasi untuk pengembangan organisasi serta kebijakan – kebijakan yang di pilih juga. Tentunya hal ini terhubung dengan pengaruh budaya organisasi terhadap diri seseorang dan budaya mempengaruhi organisasi. Motivasi kerja akan naik atau turun dalam menjalankan pekerjaannya, naik turun nya motivasi ini tentu akan mempengaruhi kinerja seorang anggota organisasi atau pun pegawai perusahaan. Motivasi kerja tentunya perlu di tegakkan dengan kepribadian pada diri masing – masing individu dikarenakan dorongan atau gerakan pada motivasi kerja yang didasarkan pada prinsip yang salah maka akan memberikan akibat kerugian secara pribadi maupun organisasi (Taruh, 2020). Dalam organisasi, ketika budaya yang terbentuk adalah budaya yang baik maka akan sejalan dengan tingkat motivasi kerja para anggotanya. Jika organisasi tersebut juga memiliki budaya yang kuat dalam menciptakan suasana dan membuat puas anggota organisasi, maka hal itu juga dapat meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi (Weerasinghe, 2019).

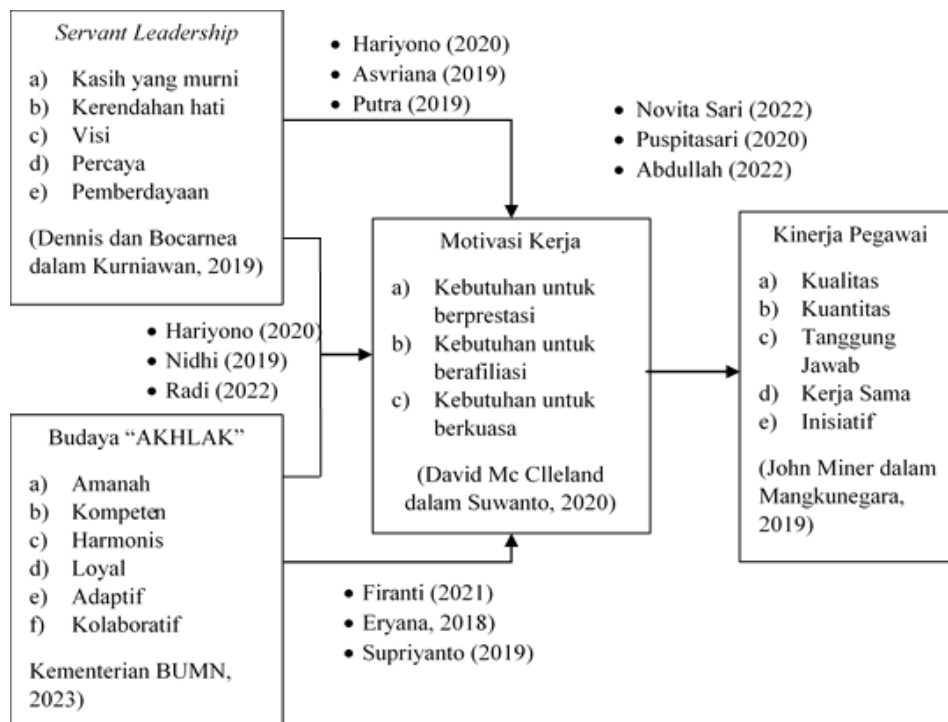
Hasil penelitian dari Giantari (2018) mengatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai. Firanti (2021) menyatakan budaya dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota organisasi Club K Universitas Negeri Jakarta.

Meningkatkan kinerja pegawai salah satunya yaitu perusahaan harus melakukan suatu usaha dengan pemberian motivasi. Motivasi penting diberikan kepada pegawai karena akan membangkitkan semangat untuk bekerja dan

menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Mc. Clelland dalam Malayu Hasibuan (2019:162), motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada, dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh pegawai karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.

Hasil penelitian Novita Sari (2022) yang mengatakan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KUD Sejahtera Babat Toman. Puspitasari (2020) menghasilkan kesimpulan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Abdullah (2022) juga berkesimpulan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pekerja PT BNI Cabang Rengat.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:



Gambar 1
Paradigma Penelitian

Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
2. Budaya "AKHLAK" berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
3. *Servant leadership* dan budaya "AKHLAK" berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

III. METODOLOGI PENELITIAN

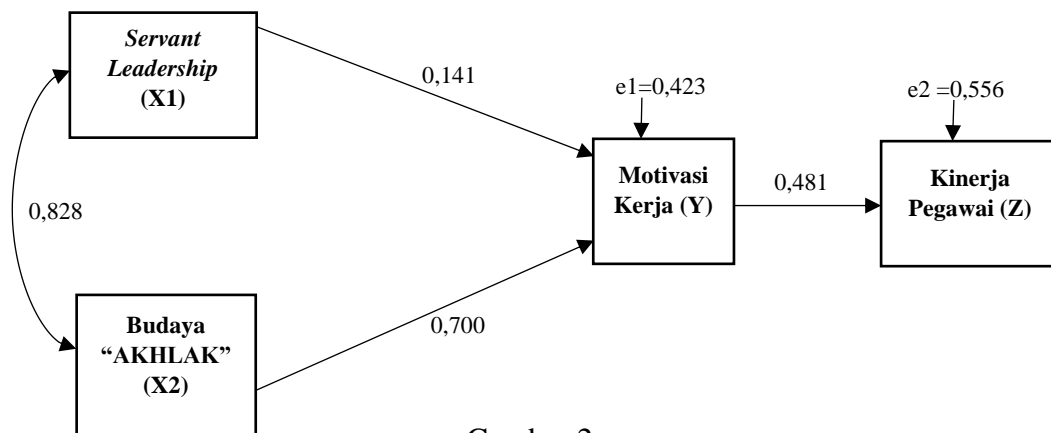
Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi yang akan menjadi penelitian ini adalah pegawai PT PLN UP3 Cianjur sebanyak 94 orang. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Pada penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability* sampling dengan teknik yang diambil yaitu sampling jenuh (*sensus*). Maka dari itu, Penulis memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 94 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya “AKHLAK” Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai PT PLN UP3 Cianjur.

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, maka hasil keseluruhan dari analisis pengaruh *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2
Model Analisis Jalur Secara Keseluruhan

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap dependen baik pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.
Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Variabel	Pengaruh Langsung	Total
X1	= $0,141 \times 0,141 \times 100\%$	0,02 = 2%
X2	= $0,700 \times 0,700 \times 100\%$	0,490 = 49%

Pengaruh langsung variabel budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja adalah 49% lebih besar dibanding variabel *servant leadership* yaitu sebesar 2%. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

Tabel 3.
Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Variabel	Pengaruh Tidak Langsung	Total
X1 melalui X2	= $0,376 \times 0,946 \times 0,376 \times 100\%$	0,134 = 13,4%
X2 melalui X1	= $0,527 \times 0,946 \times 0,527 \times 100\%$	0,263 = 26,3%

Pengaruh tidak langsung variabel budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja adalah 26,3% lebih besar dibanding variabel *servant leadership* yaitu sebesar 13,4%. Untuk mengetahui pengaruh total adalah sebagai berikut:

Tabel 4.
Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui		Total
		X1	X2	
X1	2%	-	13,4%	15,4%
X2	49%	26,3%	-	75,3%
Pengaruh Keseluruhan				90,7%
Pengaruh faktor lain/ faktor residu				9,3%

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh maka bisa diketahui bahwa pengaruh total variabel budaya “AKHLAK” memiliki pengaruh paling besar yaitu 89,6% dibandingkan pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja.

V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

1. *Servant leadership* pada PT PLN UP3 Cianjur secara keseluruhan dikategorikan “Kurang” artinya bahwa penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* pada PT PLN UP3 Cianjur masih kurang. Adapun indikator-indikator yang dirasakan masih lemah karena menghasilkan rata-rata terendah adalah pimpinan kurang mampu menyelaraskan visi dirinya dengan visi perusahaan, pimpinan kurang dapat merealisasikan visinya ke dalam tujuan perusahaan serta pimpinan kurang bersikap terbuka menerima saran dan masukan bawahannya.
2. Budaya “AKHLAK” pada PT PLN UP3 Cianjur secara keseluruhan dikategorikan “Kurang” artinya bahwa pegawai PT PLN UP3 Cianjur

kurang dalam penerapan budaya “AKHLAK” dalam kehidupan pribadi maupun dalam bekerja. Adapun indikator-indikator yang masih lemah karena menghasilkan rata-rata terendah adalah kemampuan pegawai masih kurang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik, pegawai kurang mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan secara cepat serta pegawai kurang memberikan kesempatan pada rekan kerja lainnya untuk berkontribusi pada organisasi.

3. Motivasi kerja pada PT PLN UP3 Cianjur secara keseluruhan dikategorikan “Kurang” artinya bahwa motivasi kerja pada pegawai PT PLN UP3 Cianjur masih kurang. Adapun indikator-indikator yang masih lemah karena menghasilkan rata-rata terendah adalah pegawai kurang berantusias untuk berprestasi di perusahaan, pegawai kurang memiliki dorongan untuk berani mengambil risiko pekerjaan serta pegawai kurang memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi pimpinan di perusahaan.
4. Kinerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur secara keseluruhan dikategorikan “kurang” artinya bahwa pegawai PT PLN UP3 Cianjur menunjukkan kinerja yang kurang baik. Adapun indikator-indikator yang masih lemah karena menghasilkan rata-rata terendah adalah pegawai kurang memperhatikan kerapian dalam bekerja, pegawai tidak mampu mencapai target kerja serta pegawai kurang bertanggung jawab pada keputusan yang diambilnya dalam bekerja.
5. Servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur. Besarnya pengaruh antara servant leadership terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan analisis jalur adalah sebesar 0,02 atau 2%.
6. Budaya “AKHLAK” berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur. Besarnya pengaruh antara budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan analisis jalur adalah sebesar 0,490 atau 49%.
7. Servant leadership dan budaya “AKHLAK” secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur. Besarnya pengaruh antara servant leadership dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan analisis jalur adalah sebesar 0,673 atau 67,3%.
8. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur. Besarnya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan analisis jalur adalah sebesar 0,481 atau 48,1%.

Rekomendasi

1. Variabel *Servant Leadership* disarankan sebagai berikut:
 - a. Alangkah baiknya jika pimpinan mulai menyamakan visi dalam dirinya dengan tujuan perusahaan karena dengan adanya visi menjadi arah mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin yang memiliki visi bersama akan memegang kendali di perusahaan dan mampu menggerakkan bawahannya agar mau bersama-sama mencapai tujuan perusahaan

- b. Sebaiknya pimpinan mulai menjadi pendengar yang baik selama saran atau masukan tersebut dapat membangun kemajuan perusahaan. Dari saran-saran yang membangun maka pimpinan dapat mendengarkan apa saja apresiasi yang diharapkan dari bawahan, hal ini pula menjadikan masukan bagi pimpinan dalam pembuatan keputusan di perusahaan
2. Variabel Budaya Akhlak disarankan sebagai berikut:
 - a. Untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam bekerja sebaiknya perusahaan lebih sering mengadakan pelatihan-pelatihan kerja bagi pegawainya. Melalui program pelatihan yang diberikannya tersebut diharapkan pegawai dapat dengan cepat beradaptasi menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.
 - b. Pegawai seharusnya mulai sama-sama memberikan kesempatan bagi karyawan lainnya untuk berkembang di perusahaan. Antar pegawai seharusnya bisa saling memberikan dukungan atau support satu sama lainnya agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik
3. Variabel Motivasi Kerja disarankan sebagai berikut:
 - a. Sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan pada pegawai hal ini dilakukan agar pegawai terdorong untuk berprestasi di perusahaan. Pemberian penghargaan atau *reward* bagi karyawan yang berprestasi akan memicu antar pegawai bisa saling bersaing dalam mencapai prestasi kerja.
 - b. Sebaiknya perusahaan mulai memotivasi pegawainya agar dapat berprestasi dan menunjukkan kinerja yang baik sehingga dapat menjadikan pemimpin di perusahaan. Pemimpin seharusnya bisa menjadi panutan bagi bawahannya agar bisa dicontoh oleh bawahannya.
4. Variabel Kinerja Pegawai disarankan sebagai berikut:
 - a. Sebaiknya mulai memberikan arahan bagi pegawainya agar memperhatikan kerapian dalam bekerja karena dapat menjadi penilaian kinerja pegawai di perusahaan.
 - b. Pegawai mulai menerapkan strategi yang tepat membuat usaha yang dikerahkan untuk mengejar target menjadi lebih terarah dan dapat dievaluasi dengan baik.
 - c. Sebaiknya perusahaan mulai memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan serta mengambil keputusan dapat melatih tanggung jawab atas apa yang dikerjakannya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing
- Alma, Buchari. (2019). Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung: Alfabeta
- Cepi, Triatna. (2019). Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan, Bandung: PT Remaja Rosda karya.
- Duha, Timotius. (2018). Perilaku organisasi. Yogyakarta: Deepublish.

- Fahmi, Irham. (2018). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Cetakan kedua. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Hamali, Arief Yusuf. (2019). *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen*. 1st ed. Jakarta: Prenada Media Group
- Hamzah B Uno*. (2016). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Buni Aksara
- Hasibuan, Malayu S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartono*, Kartini. (2019). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta. Penerbit: PT. Raja Grafindo Persada
- Kusnendi. (2014). *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi Program SPSS*. Universitas Pendidikan Indonesia
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke dua belas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nenobais*, Harry. (2020). *Servant Leadership – Belajar dari Sosok Daniel Alexander Sang Pendidik Pembidik Generasi*. Yogyakarta: Lautan *Pustaka*
- Pasolong, Harbani. (2020). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Riduwan. (2018). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfabet
- Rivai, V., & Sagala, E. J.* (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2018). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior (Buku 1, Edisi Ke-12)*. Jakarta: Salemba Empat
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama
- Simamora, Henry. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia
- Sobirin, Achmad. (2019). *Budaya Organisasi*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono*. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, Yohanes. (2017). *Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Koperasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Taruh, F.* (2020). *Motivasi Kerja Meniti Suara Hati Menola Perilaku Korupsi*. Yogyakarta: Deepublish
- Tohir dan Agustian. (2020). *Akhlik Untuk Negeri*. Jakarta: PT Arga Tilanta
- Utaminingsih, Alifiulahtin. (2019). *Perilaku Organisasi (Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen)*. Malang: UB Press.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wijaya, Chandra. (2018). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia
- Winardi. (2018). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.

Jurnal

- Angeline, Komang Dyah Novi. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT BPR Nusamba Kubutambahan. Undiksha Repository
- Aprilia, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Tatapamong*. 105-121.
- Ariyanti, Tifanie Deviana., Siti Maryam., Lisa Harry Sulistiyowati. (2021). Pengaruh *servant leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai perusahaan umum daerah. *Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen*. Vol.17, No.4
- Asvriana, Nelli., Fahrudin JS Pareke., Wayan Dharmayana dan Dwindia Agustintia. (2023). Pengaruh *Servant Leadership* dan *Spiritual Leadership* Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kapahiang. *Jurnal Wiranomika*. Vol.2, No.1
- Dahlan, F., & Madjodjo, F. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi perangkat daerah Kota Tidore Kepulauan. *Indonesia Accounting Journal*, 196-203
- Eryana. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Rumah Sakit Lancang Kuning Pekanbaru. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 6(1), 66-81.
- Firanti, Dinday Ayu., Indah Sulistiani dan Marisa Puspita Sary. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Niara*. Vol.14, No.2
- Forson, Joseph Ato. (2021). *Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana*. *Future Business Journal*. Vol.7, No.1
- Giantari, I. A. I dan Riana, I. G. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Klumpu BaliResort Sanur. *E-Jurnal*
- Habibie, muhammad, & Fahrullah, A. (2022). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Ponpes Mukmin Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 4(3), 84–91.
- Hariyono, Yosua Crispinus dan Fransisca Andreani. (2020). pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja di UD Anugrah Mulya Rejeki. *AGORA*. Vol.8, No.2
- Karisma, Alifiyah, S., & Ardiani, R. (2021). Pengaruh privatisasi dalam kinerja BUMN. *Jurnal Caraka Prabu*, 197-203
- Kurniawan, Thomas. (2019). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai di PT Tata Mulia Nusantara Indah dengan Persepsi Budaya Organisasi Sebagai Mediasi. *AGORA*. Vol.7, No.1
- Lesminadi, Gatuwari., Hardjono dan Rin Widya Agustin. (2021). *Servant Leadership: Sebuah Gaya Kepemimpinan Yang Mengayomi dan Melayani, Ditinjau Dari Penyesuaian Sosial*. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candrajiwa*. Vol.6, No.2
- Maithel, Nidhi. (2019). *Impact of Organization Culture on Employee Motivation and Job Performance*. *International Journal of Research in Commerce & Management*. Vol.3, No.5
- Mangasa, P. (2018). Peran Keterlibatan Dan Partisipasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 4(1)

- Masrukhin dan Waridin. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol.7, No.2
- Ompusunggu, Lidya Seventina dan Kusmiyanti Kusmiyanti. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Vol.18, No.2
- Pala'langan, Alvin Yuwono. (2021). Pengaruh *servant leadership*, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Vol.9, No.2
- Pratama, A. P. (2018). Analisis kinerja sektor publik (PDAM Kabupaten Mempawah) menggunakan aspek keuangan dan non keuangan. *Jurnal Audit dan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura*, 61-84
- Putra, Ari dan Yuki Fitria. (2019). Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpesonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT. Ampalu Indah Lestari Kota Padang. *Jurnal Kajian Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.1, No.4
- Radi, Sherihan. (2022). *The Impact of Servant Leadership on Employees' Motivation with the Mediating Role of Employees' Job Satisfaction: The Case of the Petroleum Sector in Egypt*. MPRA Paper 112852, University Library of Munich, Germany.
- Rahayu, Muji. (2019). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Prosesing di Kantor *Mail Processing Center* Bandung. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*. Vol.XI, No.1
- Rahman, Faizal Nur dan Hari Susanta Nugraha. (2018). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pegawai PT Wahana Sun Motor Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. Vol.8, No.4
- Ramadhani, Sarah Sucia., Eeng Ahman, Syamsul Hadi Senen. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Pajak. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*. Vol.8, No.1
- Rida, N. and Siddiqui, D. A. (2019). *Impact of Motivation on Employees Performance in Pakistan*. *Business Management and Strategy*, 10(1), 1-22
- Santoso, Agus. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Innovation, Theory & Practice Management Journal*, 1(2), 12–28.
- Sukartini dan Porman Lumban Gaol. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara. *Jurnal Sumber Daya Aparat*. Vol.4, No.2
- Sukro, Evans. 2019. *Analysis of The Relationship That Exist Between Organisational Culture, motivation and Performance*. *Problems of Management in The 21th Century*. Vol.3
- Supriyanto, Erlin. (2019). Pengaruh Budaya Kerja dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Instansi "X". Universitas Nurtanio

- Suwanto. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang. *Jenius* Vol.3. No.2.
- Triastuti, N., & Sulaiman, F. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Tryunda Jaya | Triastuti| *Jurnal Bis-A: Jurnal Bisnis Administrasi*. *Jurnal BIS-A: Jurnal Administrasi*, 7, 50–57
- Wardani, Laila Meiliyandrie., Feny Cholisah., Helsa Rizmi Ayu. (2023). *Servant Leadership*. *Konsorsium Psikologi Ilmiah Nusantara*. Vol.9, No.3
- Weerasinghe, S., Fernando, R.L. (2019). Students satisfaction in higher education literature review. *American Journal of Educational Research*. Vol.5, No.5
- Widi, Widiyanto., Sonny Hersona, Banuara Nadaek, & DJ Suyaman. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus Di Perusahaan Industri Logam Dan Perkakas Mesin Untuk Pengerjaan Logam. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 143–150
- Zarkani, Z., & Lubis, T. A. (2022). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(04), 993-1007.

Undang-Undang

Undang-Undang No 19 tahun 2003 Tentang BUMN

Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 3

Internet

<https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/5-prioritas-kerja-presiden-2019-2024>

<https://www.bumn.go.id/>

Lain-Lain

Buku Pedoman Penguatan Budaya Perusahaan PT PLN (Persero) UID Jawa Barat
Surat Edaran Menteri BUMN