

Tesis Ahmad Iqbal MM

by MIKFakhri Adi Aminudien

Submission date: 01-Nov-2023 02:10AM (UTC-0500)

Submission ID: 2213982850

File name: Cek_Turnitin_Soft_Copy_Bab_I,_IV_dan_V_Ahmad_Iqbal_2180013.docx (516.78K)

Word count: 15626

Character count: 94134

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

DRAFT TESIS

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Mengikuti Ujian Sidang Akhir Tesis Pada
Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen SDM

Oleh:

**Ahmad Iqbal
218020013**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2023**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

⁴⁷Badan 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. Pada beberapa BUMN di Indonesia, pemerintah telah melakukan perubahan mendasar pada kepemilikannya dengan membuat BUMN tersebut menjadi perusahaan terbuka yang sahamnya bisa dimiliki oleh publik. Sejak tahun 2001 seluruh BUMN dikoordinasikan pengelolaannya oleh Kementerian BUMN, yang dipimpin oleh seorang Menteri Negara BUMN.

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. Secara umum perdebatan yang terjadi disekitar BUMN berkisar pada bagaimana seharusnya BUMN itu dikelola agar hakekatnya sebagai *service provider* yang efektif dan efisien dapat benar-benar dioptimalkan. Dalam hal ini pelayanan diselenggarakan dengan biaya dan waktu yang sedikit mungkin menghasilkan pelayanan yang berkualitas (Karisma, Alifiyah, & Ardiani, 2021).

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. Keterlibatan negara dalam kegiatan tersebut pada dasarnya merupakan pencerminan dari substansi Pasal 33 UUD 1945, yang antara lain menyatakan bahwa: “cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat”

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. 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. Hasil nilai kinerja organisasi per semester tahun 2018-2021 menunjukan fluktuatif dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 2 Tren Kinerja UP3 Cianjur Per Semester Tahun 2018-2021

Tahun	Semester	NKO
2018	1	90,57
	2	93,55
2019	1	87,69
	2	88,76
2020	1	96,44
	2	100,23
2021	1	107,78

	2	105,05
--	---	--------

Sumber: PT PLN UP3 Cianjur, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat adanya penurunan NKO dari PT PLN UP3 Cianjur pada semester 1 dan 2 tahun 2019 tidak mampu mencapai 100% dan menjadi NKO terendah sepanjang tahun pengamatan. Nilai kinerja organisasi yang menurun menunjukkan adanya penurunan dalam pencapaian target kerja dari pegawai. Tahun 2019 semester 1 menunjukkan NKO yang terendah yaitu sebesar 87,69% ini artinya bahwa dari target 100% yang ditentukan perusahaan hanya mampu tercapai sebesar 87,69% masih rendahnya pencapaian tersebut banyak diakibatkan berbagai faktor didalamnya.

Tabel 1. 3 Target dan Realisasi Pencapaian Kinerja Pegawai PLN UP3 Cianjur

No	Key Performance Indicator	Target	Realisasi	Pencapaian
1	Penjualan Tenaga Listrik	532,08	530,10	99,63%
2	Peningkatan Keandalan Jaringan	0,47	0,52	90,13%
3	Efisiensi Jaringan Distribusi	9,91	10,19	97,14%
4	Peningkatan Layanan PLN Mobile	9,78	7,63	71,76%
5	Peningkatan Layanan	28,701	27,392	95,44%
6	Percepatan Penyambungan	95,0	95,0	100%

Sumber: PT PLN UP3 Cianjur, 2023

Berdasarkan tabel diatas pencapaian target dan realisasi dari pegawai PT PLN UP3 Cianjur belum sepenuhnya memenuhi target yang diterapkan, seperti menurut *key performance indicator* seperti penjualan tenaga listrik, peningkatan keandalan jaringan, efisiensi jaringan distribusi, peningkatan layanan PLN Mobile, peningkatan layanan dan percepatan penyambungan yang tidak tercapai target sesuai yang diterapkan organisasi. *Key Performance Indicator* dari aspek peningkatan layanan PLN Mobile menunjukkan persentase pencapaian terendah yaitu sebesar 71,76% dari target 9,78 kinerja pegawai hanya mampu terealisasikan

sebesar 7,63 artinya bahwa kinerja pegawai dalam pelayanan PLN Mobile masih rendah.

Untuk mendapatkan hasil tanggapan pegawai mengenai kinerja pegawai dilakukan pra survei terhadap 30 responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.4 Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Mean
Kualitas kerja							
1	Saya memiliki kemampuan untuk meningkatkan keandalan jaringan	3	5	14	5	3	3.00
Kuantitas kerja							
2	Saya memiliki kemampuan untuk meningkatkan penjualan tenaga listrik	3	3	17	5	2	3.00
Tanggung jawab							
3	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakan sesuai wewenang diberikan perusahaan	2	6	13	5	4	2.90
Kerjasama							
4	Saya dapat bekerjasama secara tim maupun mandiri dalam perusahaan	8	10	7	5	0	3.70
Inisiatif							
5	Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja tanpa menunggu perintah atasan	1	4	17	6	2	2.87
Rata-Rata							3.09
Kategori							Kurang

Sumber: PT PLN UP3 Cianjur, 2023

Hasil pra survei diatas maka bisa dapat disimpulkan secara keseluruhan kinerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur dikategorikan Kurang, adapun dimensi dengan rata-rata terendah adalah inisiatif pada indikator tingkat inisiatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah atasan masih rendah.

Pada organisasi sektor publik tujuan utama organisasi bukan hanya menghasilkan keuntungan semata, namun juga memberikan pelayanan yang baik kepada publik organisasi. Dengan tujuan tersebut, organisasi sektor publik memiliki peran yang sangat besar dalam masyarakat. Besarnya peran sektor publik didalam

masyarakat ini, organisasi tersebut juga menghadapi tuntutan yang lebih besar dari masyarakat. Tuntutan tersebut antara lain berupa kinerja dan kualitas yang lebih baik dari organisasi dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat (Pratama, 2018).

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, para pejabat lebih memperlihatkan kekuasaannya dari pada sebagai pelayan masyarakat, Meluasnya praktik-praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme dalam birokrasi publik semakin mencoreng *image* masyarakat terhadap birokrasi public, praktik-praktik inilah yang menyebabkan birokrasi menjadi jauh dengan masyarakatnya serta membuat masyarakat tidak percaya lagi terhadap birokrasi.

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 pelayanan publik semakin baik dan dapat melayani masyarakat dengan profesional pemimpin harus melakukan perubahan mulai dari dalam dahulu, pemimpin saat ini tidak hanya

mengandalkan kekuasaannya saja namun pemimpin harus mengerti dan harus bisa melayani kebutuhan bawahannya.

Peran seorang pemimpin tidak kalah penting dalam menciptakan keberhasilan suatu tujuan yang telah ditetapkan, karena pemimpin itu tidak hanya memimpin, mengatur, tetapi juga memberikan arahan, masukan, saran, visi dan misi suatu organisasi. *Servant leadership* harus memiliki beberapa karakteristik untuk dapat melayani kebutuhan orang lain salah satunya seperti: keterbukaan antara pemimpin dan bawahan, integritas, mendengarkan keluhan individu serta memberikan masukan, mempunyai sifat empati, dan dapat membangun komitmen. Jadi peran dari pemimpin dalam melayani kebutuhan atau keinginan individu sangat berpengaruh, sebab yang menentukan tujuan tercapai atau tidak adalah dari bagaimana pemimpin melayani.

Untuk mendapatkan hasil tanggapan pegawai mengenai *servant leadership* dilakukan pra survei terhadap 30 responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 5 Hasil Pra Survei *Servant Leadership*

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Mean
Kasih yang Murni (<i>agape love</i>)							
1	Tingkat kemampuan pimpinan dalam memberi perhatian pada pegawai	2	4	16	4	4	3.1
Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)							
2	Tingkat kemampuan pimpinan dalam bersikap ramah pada pegawai	2	6	9	9	4	3.2
Visi (<i>Vision</i>)							
3	Tingkat komitmen pimpinan untuk memiliki visi yang sama dengan perusahaan	4	6	11	9	0	2.8
Percaya (<i>Trust</i>)							
4	Tingkat kemampuan pimpinan dalam bersikap terbuka dan menerima masukan	2	6	13	5	4	2.9
Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)							

5	Tingkat kemampuan pimpinan dalam memberikan kesempatan dalam pembuatan keputusan	1	4	17	6	2	2.9
Rata-Rata							2.97
Kategori							Kurang

Sumber: pra kuesioner diolah, 2023

Hasil pra survei diatas maka bisa dapat disimpulkan secara keseluruhan *servent leadership* pada PT PLN UP3 Cianjur dikategorikan Kurang, adapun dimensi dengan rata-rata terendah adalah visi pada indikator tingkat komitmen pimpinan untuk memiliki visi yang sama dengan perusahaan masih rendah.

Agar kinerja perusahaan dapat dicapai dengan baik, maka salah satu yang harus ditanamkan manajemen perusahaan kepada pegawai adalah budaya organisasi (Dahlan & Madjodjo, 2020).²⁶ 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. Budaya organisasi sering juga disebut dengan budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja⁴ dari sumber daya manusia yang ada di instansi tersebut. Sebuah instansi yang memiliki budaya kerja yang baik, dapat dilihat dan diamati oleh peninjauan dari luar maupun dalam instansi tersebut. Pengamat tersebut akan merasakan suasana kerja yang khas yang membedakan instansi tersebut dengan instansi lainnya.¹¹ Budaya organisasi adalah serangkaian sistem yang dianut anggota organisasi dan merupakan faktor pembeda dari organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

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

AKHLAK juga sebagai pedoman moral dalam menghadapi berbagai guncangan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) yaitu yang serba berubah, tak tentu, kompleksitas, dan ambigu. Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk maju karena adanya berbagai permasalahan yang harus dihadapi BUMN belakang ini yaitu nilai-nilai moral yang tidak dijunjung tinggi. AKHLAK sebagai nilai moral pula yang akan membawa BUMN serta individu di dalamnya untuk maju dan berkontribusi bagi negeri (Tohir dan Agustian, 2020).

Ada budaya organisasi yang tercantum dalam peraturan perusahaan yaitu budaya "AKHLAK" yang merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif Dan Kolaboratif. Namun, pada kenyataannya hampir seluruh pegawai menganggap bahwa budaya tersebut merupakan standar umum yang berlaku dalam sebuah industri saja, sehingga banyak implementasinya yang belum menjadi urat nadi dalam perusahaan, hal tersebut dibuktikan dari banyaknya pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja, serta motivasi kerja dari pegawai juga masih rendah.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai penerapan budaya “AKHLAK” pada pegawai PT PLN UP3 Cianjur dilakukan survei pendahuluan dengan membagikan pra survei terhadap 30 orang pegawai mengenai budaya perusahaan:

Tabel 1. 6 Hasil Pra Survei Budaya Perusahaan

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Mean
Amanah							
1	Saya mampu memenuhi janji dan komitmen dalam bekerja	5	9	11	3	2	2.60
Kompeten							
2	Saya memiliki kemampuan yang baik untuk membantu orang lain dalam belajar	6	9	10	3	2	2.53
Harmonis							
3	Saya dapat menghargai perbedaan latar belakang setiap pegawai perusahaan	4	7	9	5	5	3.00
Loyal							
4	Saya rela mengorbankan waktu dan tenaga saya demi tujuan perusahaan	7	10	8	5	0	2.37
Adaptif							
5	Saya dapat beradaptasi secara cepat dengan perubahan-perubahan yang terjadi	3	6	13	6	2	2.93
Kolaboratif							
6	Saya memberikan kesempatan pada siapapun untuk ikut serta berkontribusi pada perusahaan	4	9	12	4	1	2.63
Rata-Rata							2.68
Kategori							Kurang

Sumber: pra kuesioner diolah, 2023

Hasil pra survei diatas maka bisa dapat disimpulkan secara keseluruhan budaya “AKHLAK” pada PT PLN UP3 Cianjur dikategorikan Kurang, adapun dimensi dengan rata-rata terendah adalah loyal pada indikator rela mengorbankan waktu dan tenaganya demi tujuan perusahaan masih rendah.

Walaupun perusahaan telah menerapkan budaya “AKHLAK” sebagai pedoman perusahaan BUMN dalam mencapai kinerja baik namun pada kenyataannya belum semua pegawai BUMN menerapkan budaya tersebut dalam

bekerja. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti guna mendapatkan gambaran model penerapan budaya “AKHLAK” yang tepat serta mampu memberikan solusi atau kendala terhadap implementasinya.

Dalam sebuah pekerjaan yang menekankan produktivitas pegawainya, motivasi kerja adalah suatu variabel mempunyai peran central yang sangat vital. Dimana motivasi kerja pegawai sebuah perusahaan akan berpengaruh pada produktivitas dan bahkan kinerja perusahaan tersebut. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi motivasi pegawai adalah bagaimana budaya perusahaan yang berjalan atau ada di perusahaan tersebut. Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang baik, maka akan mempengaruhi terhadap kinerjanya, baik itu motivasi yang lahir dari dirinya sendiri maupun motivasi karena dari pimpinan atau karena dorongan lain. Oleh karena itu kinerja yang dimiliki seseorang sangat erat kaitannya dengan motivasi kerjanya. Demikian juga dengan budaya organisasi yang benar-benar diterapkan, dimana seorang pegawai yang mengikuti kaidah, peraturan dan kebiasaan yang sudah ditetapkan oleh organisasi maka pegawai akan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku, maka akan mempengaruhi terhadap kinerjanya.

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. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya pegawai dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Dalam suatu organisasi, faktor

motivasi kerja memegang peranan yang penting karena motivasi kerja pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan pengaruh perilaku, kekuatan reaksi dan resistensi (Hamzah B. Uno, 2019).

Untuk mendapatkan hasil tanggapan pegawai mengenai motivasi kerja dilakukan pra survei terhadap 30 responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 7 Hasil Pra Survei Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Mean
Kebutuhan Untuk Berprestasi							
1	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk bisa mencapai target kerja	3	11	11	3	2	2.67
Kebutuhan Untuk Berafiliasi							
2	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk selalu berinteraksi dengan atasan dan rekan kerja	3	6	12	6	3	3.00
Kebutuhan Untuk Berkuasa							
3	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi pemimpin dalam tim	6	11	10	2	1	2.37
Rata-Rata							2.68
Kategori							Kurang

Sumber: pra kuesioner diolah, 2023

Hasil pra survei diatas maka bisa dapat disimpulkan secara keseluruhan motivasi kerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur dikategorikan Kurang, adapun dimensi dengan rata-rata terendah adalah kebutuhan untuk berkuasa pada indikator dorongan untuk menjadi pimpinan dalam tim masih rendah.

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.

Alasan pemilihan *servant leadership* sebagai variabel penelitian ini karena pemimpin yang mengutamakan pelayanan dianggap dapat memberikan kontribusi lebih kepada tenaga kerjanya berupa perasaan tenang dan nyaman dalam bekerja, sehingga secara tidak langsung mampu mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan atas target-target yang telah ditentukan. Tenaga kerja yang telah memiliki rasa tenang dan nyaman dalam lingkungan bekerja diharapkan akan mudah mencapai kinerja atau prestasi yang menjadi tujuan perusahaan tersebut.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Yosua Crispinus Hariyono dan Fransisca Andreani (2020) berkesimpulan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan yang terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Nelli Asvriana (2019) menyatakan *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang.

Selain *servant leadership*, pemilihan variabel budaya “AKHLAK” sebagai variabel penelitian didasarkan pada pentingnya budaya organisasi dalam perusahaan sebagai sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi, juga sebagai pembeda organisasi atau identitas pegawai di suatu organisasi, membentuk rasa dan mekanisme pengendalian untuk memberikan percepatan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Hal ini sesuai dengan ²⁴ hasil penelitian yang dilakukan Eryana (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Rumah Sakit Lancang Kuning Pekanbaru. Budaya organisasi yang baik akan memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga memacu semangat ²³ dalam bekerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Erlin Suprianto (2019) menghasilkan kesimpulan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja instansi X.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya “AKHLAK” Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Kasus di PT PLN (Persero) UP3 Cianjur)”**.³⁰

⁵ 1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada ⁸ penelitian ini adalah sebagai berikut:

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 pemimpina 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

¹ 1.2.2 Rumusan Penelitian

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. ¹ Bagaimana motivasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur
4. ¹ 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

1.3 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. ¹ Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) UP3 Cianjur

²⁴ 1.4 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 ²⁴ ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat sebagai penambah wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta memperkaya ⁷ kepustakaan dalam bidang Ilmu Ekonomi khususnya mengenai pengaruh *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai.

¹¹ 1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat:

1. Dapat memberikan informasi bagi pegawai pentingnya *servant leadership* dan juga budaya “AKHLAK” dalam meningkatkan ⁸ motivasi kerja pada pegawai serta dampaknya bagi kinerja pegawai.
2. Dapat memberikan informasi sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan atau manajemen dalam pengambilan kebijakan mengenai hal-hal ⁴⁶ yang berkaitan dengan masalah *servant leadership*, budaya perusahaan, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**4.1 Hasil Penelitian****4.1.1 Sejarah Objek Penelitian**

Sejarah PT PLN (Persero) bermula pada 27 Oktober 1945 dimana Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas, yang berada di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga untuk mengelola pembangkit listrik yang dimiliki saat itu dengan kapasitas total 157,5 MW. Perusahaan berkembang melewati beberapa fase perubahan bentuk hingga pada tahun 1994, sesuai PP No. 23/1994 menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Listrik Negara atau disingkat PT PLN (Persero) berdasarkan akta 169 tanggal 30 Juli 1994 dari Sutjipto, Notaris.

Visi PT PLN (Persero) “Diakui Sebagai Perusahaan Kelas Dunia Yang Bertumbuh Kembang, Unggul, dan Terpercaya dengan Bertumpu Potensi Insani”

Konsekuensi Visi Terhadap Strategi Perusahaan

- a. Mewujudkan kinerja perusahaan dengan kualitas setaraf kelas dunia dalam usaha bisnis kelistrikan.
- b. Berfokus pada peningkatan kualitas proses secara terus menerus untuk memperoleh hasil yang maksimal.

- c. Membangun lingkungan kerja yang memungkinkan anggota perusahaan mentransformasikan potensi mereka menjadi kinerja perusahaan yang dihargai tinggi

Misi PT PLN (Persero) adalah sebagai berikut :

- 15 a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain terkait yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, karyawan, dan pemegang saham
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Menguapayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Mengacu Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No.120.K/010/DIR/2002 tanggal 27 Agustus 2002 berubah lagi namanya menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten wilayah kerjanya meliputi Propinsi Jawa Barat dan Propinsi Banten hingga saat ini. Kantor PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten merupakan kantor pusat wilayah yang bertugas mendistribusikan tenaga listrik kepada konsumen, baik konsumen perorang, rumah tangga maupun konsumen industri yang dibantu oleh seluruh Area Pelayanan Jaringan (APJ) dan Area Pengatur Distribusi (APD) di propinsi Jawa Barat dan propinsi Banten. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten membawahi 16 UP3 dan 1 UP2D, yaitu:

1. PLN UP3 Cirebon
2. PLN UP3 Garut
3. PLN UP3 Tasikmalaya

4. PLN UP3 Majalaya
5. PLN UP3 Bandung
6. PLN UP3 Cimahi
7. PLN UP3 Sumedang
8. PLN UP3 Sukabumi
9. PLN UP3 Cianjur
10. PLN UP3 Purwakarta
11. PLN UP3 Karawang
12. PLN UP3 Bogor
13. PLN UP3 Bekasi
14. PLN UP3 Gunung Putri
15. PLN UP3 Depok
16. PLN UP2D Jawa Barat

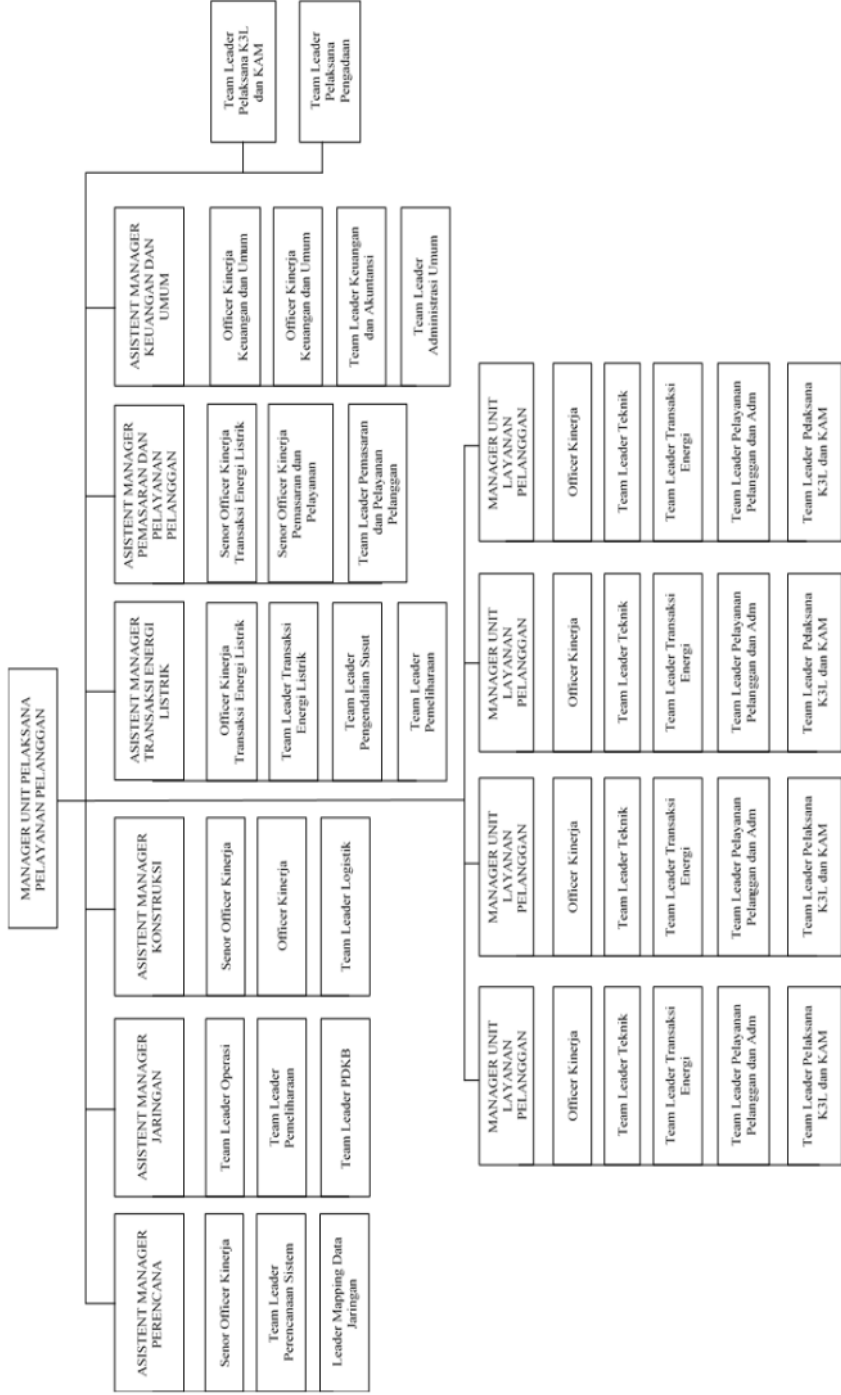
Kantor PT. PLN (Persero) UP3 Cianjur adalah kantor PLN yang termasuk ke dalam kategori unit distribusi yang bertugas sebagai pembagian wilayah pelayanan PLN ke dalam ruang lingkup yang lebih kecil agar pelayanan PLN bisa lebih terfokus dan langsung menyentuh pada masyarakat yang dipimpin oleh seorang Manager Unit Pelaksana (Peraturan Direksi PT PLN (Persero) No 0080.PDIR/2021). UP3 merupakan singkatan dari Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan, dan bertujuan untuk melaksanakan pelayanan kepada pelanggan khususnya wilayah Cianjur. Kantor PT. PLN (Persero) UP3 Cianjur berlokasi di Jl. Dr. Muwardi No. 165, Bojongherang, Kec. Cianjur, Kabupaten Cianjur, Jawa Barat 43216.

PT PLN (Persero) UP3 Cianjur, yaitu salah satu unit di PT PLN (Persero) UID Jawa Barat. Luas wilayah kerja perusahaan ini menjangkau lebih dari 4025 km². Wilayah yang sedemikian besarnya dikelola dan terintegrasi oleh sistem yang dipandu oleh ULP (Unit Layanan Pelanggan) sebanyak 5 ULP yang tersebar di seluruh wilayah UP3 Cianjur. Visi dari PLN adalah ¹⁵ menjadi perusahaan listrik terkemuka se-Asia Tenggara dan menjadi pilihan pertama pelanggan untuk solusi energi.

Sebagai unit pelaksana pelayanan pelanggan, PT. PLN (Persero) UP3 Cianjur berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang maksimal dalam pelaksanaan pelayanan pelanggan. Aktivitas yang dilakukan dalam Kantor PT. PLN (Persero) UP3 Cianjur adalah memastikan pengelolaan konstruksi, operasi, dan pemeliharaan untuk distribusi serta niaga dan pelayanan pelanggan, melakukan sebuah kontrak dengan klien, mengendalikan dan mengevaluasi proses pengelolaan keuangan dan umum. Pada umumnya pelanggan yang datang ke kantor PT. PLN (Persero) UP3 Cianjur untuk melakukan kegiatan pengaduan listrik ataupun pemohon. Sistem pembayaran listrik di Indonesia terbagi menjadi dua yakni sistem Prabayar dan Pascabayar. Saat ini, untuk pembayaran listrik tidak dilakukan di kantor melainkan bisa melalui pihak ketiga secara offline seperti gerai-gerai minimarket atau secara online melalui aplikasi PLN Mobile.

⁶ 4.1.2 Struktur Organisasi PT PLN UP3 Cianjur

Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai struktur organisasi. Berikut adalah struktur organisasi pada ⁶ PT PLN UP3 Cianjur:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT PLN UP3 Cianjur

4.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.3.1 Uji Validitas

Pengujian Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas data digunakan untuk menganalisa apakah kuesioner yang digunakan Kurang valid dan dapat dilakukan pengolahan data selanjutnya. Metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah dengan rumus korelasi *product moment*. Kriteria pengujian validitas dengan membandingkan nilai t-hitung dan t-tabel. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel. Untuk mendapatkan nilai t-tabel dengan jumlah responden (n) = 30 dan signifikansi 0,05 maka nilai t-tabel adalah 0,3610. Berikut adalah hasil uji validitas variabel penelitian:

Tabel 4. 1 Uji Validitas Variabel *Servant Leadership* (X1)

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X1.1	0,716	0,3610	Valid
X1.2	0,903	0,3610	Valid
X1.3	0,876	0,3610	Valid
X1.4	0,895	0,3610	Valid
X1.5	0,853	0,3610	Valid
X1.6	0,862	0,3610	Valid
X1.7	0,838	0,3610	Valid
X1.8	0,897	0,3610	Valid
X1.9	0,845	0,3610	Valid
X1.10	0,777	0,3610	Valid
X1.11	0,815	0,3610	Valid
X1.12	0,776	0,3610	Valid
X1.13	0,330	0,3610	Tidak Valid
X1.14	0,648	0,3610	Valid
X1.15	0,627	0,3610	Valid
X1.16	0,729	0,3610	Valid
X1.17	0,894	0,3610	Valid

X1.18	0,864	0,3610	Valid
X1.19	0,910	0,3610	Valid
X1.20	0,716	0,3610	Valid
X1.21	0,903	0,3610	Valid
X1.22	0,876	0,3610	Valid
X1.23	0,895	0,3610	Valid

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.1 hasil uji validitas variabel *servant leadership* terdapat item pernyataan yang tidak valid yaitu item no.13, maka item pernyataan tersebut di hilangkan dan dilakukan pengujian ulang dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Uji Validitas Ulang Variabel *Servant Leadership* (X1)

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X1.1	0,713	0,3610	Valid
X1.2	0,902	0,3610	Valid
X1.3	0,881	0,3610	Valid
X1.4	0,903	0,3610	Valid
X1.5	0,863	0,3610	Valid
X1.6	0,871	0,3610	Valid
X1.7	0,841	0,3610	Valid
X1.8	0,903	0,3610	Valid
X1.9	0,851	0,3610	Valid
X1.10	0,771	0,3610	Valid
X1.11	0,817	0,3610	Valid
X1.12	0,770	0,3610	Valid
X1.14	0,647	0,3610	Valid
X1.15	0,616	0,3610	Valid
X1.16	0,718	0,3610	Valid
X1.17	0,895	0,3610	Valid
X1.18	0,867	0,3610	Valid
X1.19	0,909	0,3610	Valid
X1.20	0,713	0,3610	Valid
X1.21	0,902	0,3610	Valid
X1.22	0,881	0,3610	Valid
X1.23	0,903	0,3610	Valid

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.2 hasil pengujian ulang validitas variabel *servant leadership* menunjukkan seluruh item pernyataan telah dinyatakan valid karena nilai t -hitung lebih besar dari t -tabel (0,3610). Maka item pernyataan dinyatakan valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel Budaya “AKHLAK” (X2)

Item	t_{hitung}	t_{tabel}	Keterangan
X2.1	0,749	0,3610	Valid
X2.2	0,881	0,3610	Valid
X2.3	0,885	0,3610	Valid
X2.4	0,798	0,3610	Valid
X2.5	0,828	0,3610	Valid
X2.6	0,825	0,3610	Valid
X2.7	0,734	0,3610	Valid
X2.8	0,390	0,3610	Valid
X2.9	0,733	0,3610	Valid
X2.10	0,846	0,3610	Valid
X2.11	0,881	0,3610	Valid
X2.12	0,922	0,3610	Valid
X2.13	0,912	0,3610	Valid
X2.14	0,826	0,3610	Valid
X2.15	0,911	0,3610	Valid
X2.16	0,677	0,3610	Valid
X2.17	0,525	0,3610	Valid
X2.18	0,835	0,3610	Valid

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.3 hasil uji validitas variabel budaya “AKHLAK” menunjukkan seluruh item pernyataan telah dinyatakan valid karena nilai t -hitung lebih besar dari t -tabel (0,3610). Maka item pernyataan dinyatakan valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Tabel 4. 4 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Y1.1	0,788	0,3610	Valid
Y1.2	0,813	0,3610	Valid
Y1.3	0,837	0,3610	Valid
Y1.4	0,470	0,3610	Valid
Y1.5	0,778	0,3610	Valid
Y1.6	0,790	0,3610	Valid
Y1.7	0,590	0,3610	Valid
Y1.8	0,771	0,3610	Valid
Y1.9	0,793	0,3610	Valid
Y1.10	0,809	0,3610	Valid
Y1.11	0,832	0,3610	Valid
Y1.12	0,790	0,3610	Valid
Y1.13	0,796	0,3610	Valid
Y1.14	0,820	0,3610	Valid
Y1.15	0,901	0,3610	Valid

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.4 hasil uji validitas variabel motivasi kerja menunjukkan seluruh item pernyataan telah dinyatakan valid karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (0,3610). Maka item pernyataan dinyatakan valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Tabel 4. 5 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Z1.1	0,655	0,3610	Valid
Z1.2	0,885	0,3610	Valid
Z1.3	0,900	0,3610	Valid
Z1.4	0,928	0,3610	Valid
Z1.5	0,912	0,3610	Valid
Z1.6	0,881	0,3610	Valid
Z1.7	0,890	0,3610	Valid
Z1.8	0,920	0,3610	Valid
Z1.9	0,902	0,3610	Valid
Z1.10	0,876	0,3610	Valid

Z1.11	0,941	0,3610	Valid
Z1.12	0,865	0,3610	Valid
Z1.13	0,926	0,3610	Valid
Z1.14	0,911	0,3610	Valid
Z1.15	0,946	0,3610	Valid

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 hasil uji validitas variabel kinerja karyawan menunjukkan seluruh item pernyataan telah dinyatakan valid karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (0,3610). Maka item pernyataan dinyatakan valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau dapat memberikan perolehan hasil penelitian yang konsisten apabila alat ukur ini digunakan kembali dalam pengukuran gejala yang sama. Metode yang digunakan untuk menguji keandalan alat ukur dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach*.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Batas Minimum	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,977	0,70	Reliabel
Budaya "AKHLAK"	0,964	0,70	Reliabel
Motivasi Kerja	0,952	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,981	0,70	Reliabel

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.6 hasil uji reliabilitas menunjukkan reliabilitas yang tinggi karena nilai *alpha Cronbach* lebih besar dari 0,70. Maka variabel dinyatakan handal dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

4.1.4 Gambaran Umum Karakteristik Responden

Karakteristik responden diperoleh dari jawaban kuesioner. Bagian ini berisi data umum responden. Data umum responden terdiri dari usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja dan unit kerja.

Tabel 4. 7 Berdasarkan Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase %
1	<25 tahun	5	5.3
2	25 - 30 tahun	15	16.0
3	31 – 35 tahun	36	38.3
4	36 – 40 tahun	23	24.5
5	> 40 tahun	15	16.0
	Jumlah	94	100%

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Tabel 4.7 diatas menunjukkan paling banyak usia responden dari kelompok usia antara 31-35 tahun yaitu sebanyak 36 responden atau 38,3%. Hal ini menunjukkan bahwa usia tersebut merupakan tergolong usia yang produktif dalam bekerja.

Tabel 4. 8 Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase %
1	Pria	54	57.4
2	Wanita	40	42.6
	Jumlah	94	100%

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Tabel 4.8 diatas menunjukkan paling banyak jenis kelamin responden adalah pria yaitu sebanyak 54 responden atau 57,4%. Hal ini karena bidang pekerjaan yang lebih banyak di lapangan sehingga membutuhkan tenaga pria lebih besar dibandingkan wanita.

Tabel 4. 9 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase %
1	SMA/SMK	44	46.8
2	D3	33	35.1
3	S1	14	14.9
4	S2	3	3.2

5	S3	0	0.0
	Jumlah	94	100%

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Tabel 4.9 diatas menunjukkan paling banyak responden memiliki latar belakang pendidikan dari SMA/SMK yaitu sebanyak 44 responden atau 46,8%. Hal ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan dari SMA/SMK lebih banyak dibutuhkan untuk pelaksana di lapangan di PT PLN UP3 Cianjur.

³¹
Tabel 4. 10 Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase %
1	< 3 tahun	21	22.3
2	3-5 tahun	44	46.8
3	5-10 tahun	17	18.1
4	> 10 tahun	12	12.8
	Jumlah	94	100%

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Tabel 4.10 diatas menunjukkan paling banyak responden telah bekerja selama 3-5 tahun yaitu sebanyak 44 responden atau 46,8%. Hal ini menunjukkan bahwa paling banyak pegawai telah bekerja di PT PLN UP3 Cianjur selama 3 hingga 5 tahun.

⁶ **4.1.5 Analisis Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan dalam menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Statistik deskriptif adalah statistika yang digunakan dalam mendiskripsikan data menjadi informasi yang lebih jelas serta mudah dipahami yang memberikan gambaran mengenai variabel penelitian. Hasil penelitian analisis statistik deskriptif dapat dilihat sebagai berikut:

1.1.5.1 Deskripsi Variabel *Servant Leadership*

Pada variabel *servant leadership* terdapat 5 dimensi yang digunakan

sebagai pengukuran, dimensi tersebut yaitu kasih yang murni (*agape love*), kerendahan hati (*humility*), visi (*vision*), percaya (*trust*) dan pemberdayaan (*empowerment*). Item pernyataan pada variabel *servant leadership* terdiri dari 22 item pernyataan. Masing-masing dimensi akan dijelaskan skor dan juga kategorinya.

1. Dimensi Kasih yang Murni (*Agape Love*)

Pada dimensi ini terdapat 4 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel *servant leadership*:

Tabel 4. 11 Dimensi Kasih yang Murni (Agape Love)

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kasih Yang Murni (<i>Agape Love</i>)									
1	Pimpinan memiliki ketertarikan yang tinggi pada kepribadian pegawainya	11	15	37	27	4	284	3.0	Kurang
2	Pimpinan selalu memperhatikan kebutuhan dari setiap bawahannya	5	20	60	8	1	302	3.2	Kurang
3	Pimpinan menunjukkan rasa sayangnya kepada bawahannya	5	26	51	10	2	304	3.2	Kurang
4	Pimpinan menunjukkan kepeduliannya pada bawahannya	4	31	49	8	2	309	3.3	Kurang
Rata-Rata								3.18	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.11 rata-rata keseluruhan dimensi kasih yang murni adalah sebesar 3.18 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Pimpinan memiliki ketertarikan yang tinggi pada kepribadian

pegawainya” sebesar 3.0 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Pimpinan menunjukkan kepeduliannya pada bawahannya” sebesar 3.3 dikategorikan “Kurang”.

2. Dimensi Kerendahan Hati (*Humility*)

Pada dimensi ini terdapat 5 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel *servant leadership*:

Tabel 4. 12 Dimensi Kerendahan Hati (*Humility*)

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)									
5	Pimpinan selalu bersikap rendah hati tidak pernah melebih-lebihkan dirinya	25	55	8	3	3	378	4.0	Baik
6	Pimpinan pernah menunjukkan dirinya lebih mulia dibanding bawahannya	20	15	45	9	5	318	3.4	Baik
7	Pimpinan memiliki sikap ramah terhadap bawahannya	20	60	8	4	2	374	4.0	Baik
8	Pimpinan suka menjadi pusat perhatian dalam organisasi	2	26	54	8	4	296	3.1	Kurang
9	Pimpinan menunjukkan sikap rendah hati kepada bawahannya	25	57	6	3	3	380	4.0	¹⁸ Baik
Rata-Rata								3.70	Baik

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.12 rata-rata keseluruhan dimensi kerendahan hati adalah sebesar 3.70 dan dikategorikan “Baik”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Pimpinan suka menjadi pusat perhatian dalam organisasi” sebesar

3.1 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Pimpinan menunjukan sikap rendah hati kepada bawahannya” sebesar 4,0 dikategorikan “Baik”.

3. Dimensi Visi (*Vision*)

Pada dimensi ini terdapat 5 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel *servant leadership*:

Tabel 4. 13 Dimensi Visi (*Vision*)

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Visi (<i>Vision</i>)									
10	Pimpinan selalu menyamakan visi dirinya sendiri dengan visi perusahaan	4	13	53	22	4	277	2.9	Kurang
11	Pimpinan selalu menyertakan visinya ke dalam tujuan perusahaan	3	16	46	26	3	272	2.9	Kurang
12	Pimpinan memiliki komitmen untuk menyamakan visinya dengan perusahaan	13	14	30	35	2	283	3.0	Kurang
Rata-Rata								2.93	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.13 rata-rata keseluruhan dimensi visi adalah sebesar 2.93 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Pimpinan selalu menyertakan visinya ke dalam tujuan perusahaan” sebesar 2.9 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Pimpinan memiliki komitmen untuk menyamakan visinya dengan perusahaan” sebesar 3.0 dikategorikan “Kurang”.

4. Dimensi Percaya (*Trust*)

Pada dimensi ini terdapat 5 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel *servant leadership*:

Tabel 4. 14 Dimensi Percaya (*Trust*)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Percaya (<i>Trust</i>)									
13	Pimpinan mampu meningkatkan komitmennya untuk organisasi	9	40	32	9	4	323	3.4	Kurang
14	Pimpinan selalu bersikap terbuka menerima saran dan masukan bawahannya	8	9	45	30	2	273	2.9	Kurang
15	Pimpinan menunjukkan sikap ketidak sukaan pada tindak korupsi	17	49	21	4	3	355	3.8	Baik
16	Pimpinan mampu menjaga rahasia organisasi dengan baik	19	52	17	2	4	362	3.9	Baik
17	Pimpinan mampu menumbuhkan kepercayaan dari bawahannya melalui komunikasi yang dilakukan	2	28	45	15	4	291	3.1	Kurang
Rata-Rata								3.42	Baik

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.14 rata-rata keseluruhan dimensi percaya adalah sebesar 3.42 dan dikategorikan “Baik”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Pimpinan selalu bersikap terbuka menerima saran dan masukan bawahannya” sebesar 2.9 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Pimpinan mampu menjaga rahasia organisasi dengan baik” sebesar 3.9

dikategorikan “Baik”.

5. Dimensi Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pada dimensi ini terdapat 5 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel *servant leadership*:

Tabel 4. 15 Dimensi Pemberdayaan (*Empowerment*)

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)									
18	Pimpinan memberi kesempatan pada bawahannya untuk mengembangkan keahlian yang dimilikinya	3	29	47	12	3	299	3.2	Kurang
19	Pimpinan memberikan control di organisasi sehingga bertanggung jawab besar pada kemajuan organisasi	15	37	27	11	4	330	3.5	Baik
20	Pimpinan memberi kesempatan pada bawahannya dalam membuat keputusan	5	20	60	8	1	302	3.2	Kurang
21	Pimpinan selalu memberikan wewenang yang diperlukan dalam melakukan pekerjaannya	5	26	51	10	2	304	3.2	Kurang
22	Pimpinan memiliki kemampuan yang baik dalam pembuatan keputusan	4	31	49	8	2	309	3.3	Kurang
Rata-Rata								3.28	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.15 rata-rata keseluruhan dimensi pemberdayaan adalah sebesar 3.28 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata

terendah adalah “Pimpinan memberi kesempatan pada bawahannya untuk mengembangkan keahlian yang dimilikinya” sebesar 3.2 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Pimpinan memberikan control di organisasi sehingga bertanggung jawab besar pada kemajuan organisasi” sebesar 3.5 dikategorikan “Baik”.

² Berdasarkan hasil perhitungan tanggapan responden diatas maka dapat dilihat rekapitulasi penilaian variabel *servant leadership* pada tabel 4.16 berikut ini:

³⁰ **Tabel 4. 16 Hasil Tanggapan dan Kategori Variabel *Servant Leadership***

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kasih Yang Murni (<i>Agape Love</i>)									
1	Pimpinan memiliki ketertarikan yang tinggi pada kepribadian pegawainya	11	15	37	27	4	284	3.0	Kurang
2	Pimpinan selalu memperhatikan kebutuhan dari setiap bawahannya	5	20	60	8	1	302	3.2	Kurang
3	Pimpinan menunjukkan rasa sayangnya kepada bawahannya	5	26	51	10	2	304	3.2	Kurang
4	Pimpinan menunjukkan kepeduliannya pada bawahannya	4	31	49	8	2	309	3.3	Kurang
Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)									
5	Pimpinan selalu bersikap rendah hati tidak pernah melebih-lebihkan dirinya	25	55	8	3	3	378	4.0	Baik
6	Pimpinan pernah menunjukkan dirinya lebih mulia	20	15	45	9	5	318	3.4	Baik

	dibanding bawahannya								
7	Pimpinan memiliki sikap ramah terhadap bawahannya	20	60	8	4	2	374	4.0	Baik
8	Pimpinan suka menjadi pusat perhatian dalam organisasi	2	26	54	8	4	296	3.1	Kurang
9	Pimpinan menunjukkan sikap rendah hati kepada bawahannya	25	57	6	3	3	380	4.0	Baik
Visi (Vision)									
10	Pimpinan selalu menyamakan visi dirinya sendiri dengan visi perusahaan	4	13	53	22	4	277	2.9	Kurang
11	Pimpinan selalu menyertakan visinya ke dalam tujuan perusahaan	3	16	46	26	3	272	2.9	Kurang
12	Pimpinan memiliki komitmen untuk menyamakan visinya dengan perusahaan	13	14	30	35	2	283	3.0	Kurang
Percaya (Trust)									
13	Pimpinan mampu meningkatkan komitmennya untuk organisasi	9	40	32	9	4	323	3.4	Kurang
14	Pimpinan selalu bersikap terbuka menerima saran dan masukan bawahannya	8	9	45	30	2	273	2.9	Kurang
15	Pimpinan menunjukkan sikap ketidak sukaan pada tindak korupsi	17	49	21	4	3	355	3.8	Baik
16	Pimpinan mampu menjaga rahasia organisasi dengan baik	19	52	17	2	4	362	3.9	Baik

17	Pimpinan mampu menumbuhkan kepercayaan dari bawahannya melalui komunikasi yang dilakukan	2	28	45	15	4	291	3.1	Kurang
Pemberdayaan (Empowerment)									
18	Pimpinan memberi kesempatan pada bawahannya untuk mengembangkan keahlian yang dimilikinya	3	29	47	12	3	299	3.2	Kurang
19	Pimpinan memberikan control di organisasi sehingga bertanggung jawab besar pada kemajuan organisasi	15	37	27	11	4	330	3.5	Baik
20	Pimpinan memberi kesempatan pada bawahannya dalam membuat keputusan	5	20	60	8	1	302	3.2	Kurang
21	Pimpinan selalu memberikan wewenang yang diperlukan dalam melakukan pekerjaannya	5	26	51	10	2	304	3.2	Kurang
22	Pimpinan memiliki kemampuan yang baik dalam pembuatan keputusan	4	31	49	8	2	309	3.3	Kurang
Rata-Rata								3.34	Kurang

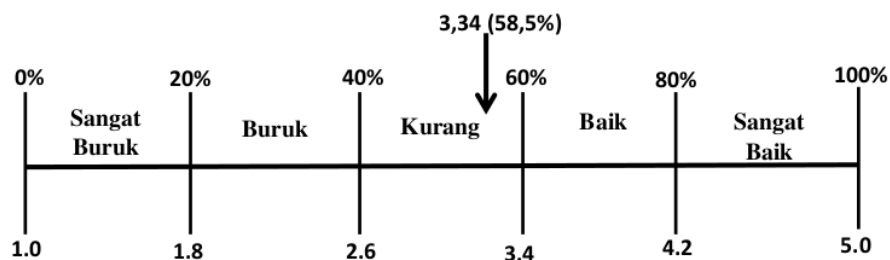
Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas secara keseluruhan rata-rata variabel *servant leadership* dikategorikan “Kurang” dengan rata-rata 3.34. Adapun dimensi dan indikator yang masih di nilai lemah adalah:

1. Dimensi Visi (*Vision*) pada dimensi ini terdapat dua indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Pimpinan selalu menyamakan visi dirinya sendiri dengan visi perusahaan
 - b. Pimpinan selalu menyertakan visinya ke dalam tujuan perusahaan
3. Dimensi Kepercayaan (*Trust*) pada dimensi ini terdapat satu indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Pimpinan selalu bersikap terbuka menerima saran dan masukan bawahannya

Dilihat dari nilai rata-rata jawaban responden terhadap indikator-indikator pertanyaan tentang *servant leadership*, diperoleh nilai rata-rata sebesar **3,34** yang diperoleh dari nilai total indikator dari 22 pertanyaan. Selanjutnya penulis mengategorikan jawaban responden tersebut ke dalam persentase dan menyajikan ke dalam garis kontinum dengan rumus pengukuran ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase skor} &= \frac{3,34-1,0}{5,0-1,0} \times 100\% \\
 &= \frac{2,34}{4} \times 100\% = 58,5\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4. 2 Garis Kontinum Variabel *Servant Leadership*

leadership menghasilkan rata-rata sebesar 3.34 dan berada pada kategori “Kurang”.

Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin PT PLN UP3 Cianjur masih

kurang menunjukkan gaya kepemimpinan melayani atau *servant leadership* yang baik pada bawahannya.

4.1.5.2 Deskripsi Variabel Budaya “AKHLAK”

Pada variabel budaya “AKHLAK” terdapat 6 dimensi yang digunakan sebagai pengukuran, dimensi tersebut yaitu amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Item pernyataan pada variabel budaya “AKHLAK” terdiri dari 18 item pernyataan. Masing-masing dimensi akan dijelaskan skor dan juga kategorinya.

1. Dimensi Amanah

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel budaya “AKHLAK”:

Tabel 4. 17 Dimensi Amanah

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Amanah									
1	Saya mampu memenuhi janji dan komitmennya dalam bekerja	15	37	27	11	4	330	3.5	Baik
2	Saya mampu bertanggung jawab atas tugas, keputusan serta tindakan yang saya lakukan dalam pekerjaan	20	60	8	5	1	375	4.0	Baik
3	Dalam bekerja saya selalu memegang teguh nilai moral dan etika dalam bekerja	2	37	49	3	3	314	3.3	Kurang
Rata-Rata								3.6	Baik

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.17 rata-rata keseluruhan dimensi amanah adalah sebesar 3.6 dan dikategorikan “baik”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Dalam bekerja saya selalu memegang teguh nilai moral dan etika dalam bekerja” sebesar 3.3 dikategorikan “baik” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya mampu bertanggung jawab atas tugas, keputusan serta tindakan yang saya lakukan dalam pekerjaan” sebesar 4.0 dikategorikan “baik”.

2. Dimensi Kompeten

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel budaya “AKHLAK”:

Tabel 4. 18 Dimensi Kompeten

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kompeten									
4	Saya senantiasa meningkatkan kompetensi diri saya agar bisa bersaing dan menjawab tantangan perubahan	29	52	6	4	3	382	4.1	Baik
5	Saya dapat membantu rekan kerja lainnya untuk belajar	4	13	53	22	2	277	2.9	Kurang
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik	3	16	46	26	3	272	2.9	Kurang
Rata-Rata								3.3	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.18 rata-rata keseluruhan dimensi kompeten adalah sebesar 3.3 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik”

sebesar 2.9 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya senantiasa meningkatkan kompetensi diri saya agar bisa bersaing dan menjawab tantangan perubahan” sebesar 4.1 dikategorikan “Baik”.

3. Dimensi Harmonis

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel budaya “AKHLAK”:

Tabel 4. 19 Dimensi Harmonis

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Harmonis									
7	Saya akan menghargai latar belakang pendidikan, suku, ras dari setiap orang dalam organisasi	14	30	35	13	2	323	3.4	Kurang
8	Saya suka membantu dan memberi pertolongan pada rekan kerja yang membutuhkan	6	19	48	15	6	286	3.0	Kurang
9	Saya akan menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif	17	49	21	4	3	355	3.8	18 Baik
Rata-Rata								3.4	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.19 rata-rata keseluruhan dimensi harmonis adalah sebesar 3.4 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya suka membantu dan memberi pertolongan pada rekan kerja yang membutuhkan” sebesar 3.0 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi

adalah “Saya akan menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif” sebesar 3.8 dikategorikan “Baik”.

4. Dimensi Loyal

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel budaya “AKHLAK”:

Tabel 4.20 Dimensi Loyal

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Loyal									
10	Saya akan menjaga nama baik organisasi	19	52	17	2	4	362	3.9	Baik
11	Saya rela berkorban demi organisasi	2	28	45	15	4	291	3.1	Kurang
12	Saya akan selalu patuh pada pimpinan selama tidak bertentangan dengan hukum	29	47	12	3	3	378	4.0	Baik
Rata-Rata								3.7	Baik

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.20 rata-rata keseluruhan dimensi loyal adalah sebesar 3.7 dan dikategorikan “Baik”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya rela berkorban demi organisasi” sebesar 3.1 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya akan selalu patuh pada pimpinan selama tidak bertentangan dengan hukum” sebesar 4.0 dikategorikan “Baik”.

5. Dimensi Adaptif

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel budaya “AKHLAK”:

Tabel 4. 21 Dimensi Adaptif

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Adaptif									
13	Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat	4	5	45	38	2	253	2.7	Kurang
14	Saya akan terus memperbaiki diri dan mengikuti perkembangan zaman	4	23	51	15	1	296	3.1	Kurang
15	Saya dapat bertindak proaktif dalam organisasi	4	35	44	9	2	312	3.3	Kurang
Rata-Rata								3.0	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.21 rata-rata keseluruhan dimensi adaptif adalah sebesar 3,0 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat” sebesar 2.7 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya dapat bertindak proaktif dalam organisasi” sebesar 3.3 dikategorikan “Kurang”.

6. Dimensi Kolaboratif

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel budaya “AKHLAK”:

Tabel 4. 22 Dimensi Kolaboratif

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kolaboratif									
16	Saya akan memberikan kesempatan pada rekan kerja lainnya	0	7	43	33	11	234	2.5	Kurang

	untuk berkontribusi pada organisasi								
17	Saya selalu terbuka dengan rekan kerja agar mendapatkan nilai tambah bagi organisasi	6	18	43	20	7	278	3.0	Kurang
18	Saya akan memanfaatkan sumber daya di organisasi dalam mencapai tujuan organisasi	3	41	44	3	3	320	3.4	Baik
Rata-Rata								2.97	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.22 rata-rata keseluruhan dimensi kolaboratif adalah sebesar 2.97 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya akan memberikan kesempatan pada rekan kerja lainnya untuk berkontribusi pada organisasi” sebesar 2.5 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya akan memanfaatkan sumber daya di organisasi dalam mencapai tujuan organisasi” sebesar 3.4 dikategorikan “Baik”.

² Berdasarkan hasil perhitungan tanggapan responden diatas maka dapat dilihat rekapitulasi penilaian variabel budaya “AKHLAK” pada tabel 4.23 berikut ini:

Tabel 4. 23 Hasil Tanggapan dan Kategori Variabel Budaya “AKHLAK”

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Amanah									
1	Saya mampu memenuhi janji dan komitmennya dalam bekerja	15	37	27	11	4	330	3.5	Baik
2	Saya mampu bertanggung jawab atas tugas, keputusan	20	60	8	5	1	375	4.0	Baik

	serta tindakan yang saya lakukan dalam pekerjaan								
3	Dalam bekerja saya selalu memegang teguh nilai moral dan etika dalam bekerja	2	37	49	3	3	314	3.3	Kurang
Kompeten									
4	Saya senantiasa meningkatkan kompetensi diri saya agar bisa bersaing dan menjawab tantangan perubahan	29	52	6	4	3	382	4.1	Baik
5	Saya dapat membantu rekan kerja lainnya untuk belajar	4	13	53	22	2	277	2.9	Kurang
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik	3	16	46	26	3	272	2.9	Kurang
Harmonis									
7	Saya akan menghargai latar belakang pendidikan, suku, ras dari setiap orang dalam organisasi	14	30	35	13	2	323	3.4	Kurang
8	Saya suka membantu dan memberi pertolongan pada rekan kerja yang membutuhkan	6	19	48	15	6	286	3.0	Kurang
9	Saya akan menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif	17	49	21	4	3	355	3.8	Baik
Loyal									
10	Saya akan menjaga nama baik organisasi	19	52	17	2	4	362	3.9	Baik
11	Saya rela berkorban demi organisasi	2	28	45	15	4	291	3.1	Kurang
12	Saya akan selalu patuh pada pimpinan selama tidak bertentangan dengan hukum	29	47	12	3	3	378	4.0	Baik

Adaptif									
13	Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat	4	5	45	38	2	253	2.7	Kurang
14	Saya akan terus memperbaiki diri dan mengikuti perkembangan zaman	4	23	51	15	1	296	3.1	Kurang
15	Saya dapat bertindak proaktif dalam organisasi	4	35	44	9	2	312	3.3	Kurang
Kolaboratif									
16	Saya akan memberikan kesempatan pada rekan kerja lainnya untuk berkontribusi pada organisasi	0	7	43	33	11	234	2.5	Kurang
17	Saya selalu terbuka dengan rekan kerja agar mendapatkan nilai tambah bagi organisasi	6	18	43	20	7	278	3.0	Kurang
18	Saya akan memanfaatkan sumber daya di organisasi dalam mencapai tujuan organisasi	3	41	44	3	3	320	3.4	18 Baik
Rata-Rata								3.33	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

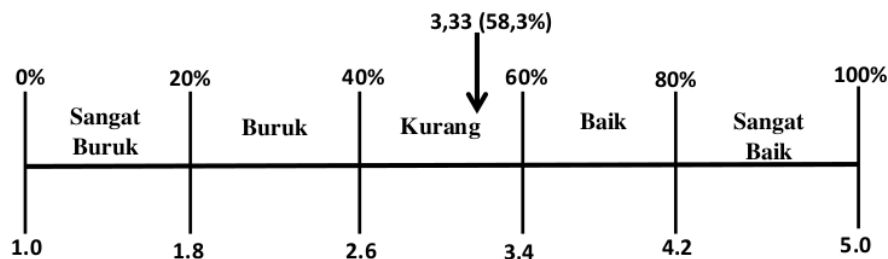
Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas secara keseluruhan rata-rata variabel budaya “AKHLAK” dikategorikan “Kurang” dengan rata-rata 3.33. Adapun dimensi dan indikator yang masih di nilai lemah adalah:

1. Dimensi Kompeten pada dimensi ini terdapat satu indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik

2. Dimensi Adaptif pada dimensi ini terdapat satu indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat
3. Dimensi Kolaboratif pada dimensi ini terdapat satu indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Saya akan memberikan kesempatan pada rekan kerja lainnya untuk berkontribusi pada organisasi

Dilihat dari nilai rata-rata jawaban responden terhadap indikator-indikator pertanyaan tentang budaya “AKHLAK”, diperoleh nilai rata-rata sebesar **3.33** yang diperoleh dari nilai total indikator dari 18 pertanyaan. Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut ke dalam persentase dan menyajikan ke dalam garis kontinum dengan rumus pengukuran ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{— Persentase skor} &= \frac{3.33-1.0}{5.0-1.0} \times 100\% \\
 &= \frac{2.33}{4} \times 100\% = 58,3\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.3 Garis Kontinum Variabel Budaya “AKHLAK”

“AKHLAK” menghasilkan rata-rata sebesar 3.33 dan berada pada kategori “Kurang”. Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan budaya

“AKHLAK” dalam panduan perilaku setiap pegawai BUMN untuk diimplementasikan dalam perilaku kerja dan keseharian masih kurang.

4.1.5.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Pada variabel motivasi kerja” terdapat 3 dimensi yang digunakan sebagai pengukuran, dimensi tersebut yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk berkuasa. Item pernyataan pada variabel motivasi kerja terdiri dari 15 item pernyataan. Masing-masing dimensi akan dijelaskan skor dan juga kategorinya.

1. Dimensi Kebutuhan Untuk Berprestasi

Pada dimensi ini terdapat 5 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel motivasi kerja:

Tabel 4. 24 Dimensi Kebutuhan Untuk Berprestasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kebutuhan Untuk Berprestasi									
1	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai target kerja	4	13	53	22	2	277	2.9	Kurang
2	Saya memiliki dorongan kuat untuk meningkatkan kualitas bekerja lebih baik	3	16	46	26	3	272	2.9	Kurang
3	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mengembangkan kreativitas ide dan pemikiran dalam bekerja	13	14	30	35	2	283	3.0	Kurang
4	Saya sangat antusias untuk berprestasi tinggi di perusahaan	15	6	19	48	6	258	2.7	Kurang

5	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk berani mengambil risiko pekerjaan	9	9	40	32	4	269	2.9	Kurang
Rata-Rata								2.9	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.24 rata-rata keseluruhan dimensi kebutuhan untuk berprestasi adalah sebesar 2,9 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya sangat antusias untuk berprestasi tinggi di perusahaan” sebesar 2,7 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mengembangkan kreativitas ide dan pemikiran dalam bekerja” sebesar 3,0 dikategorikan “baik”.

2. Dimensi Kebutuhan Untuk Berafiliasi

Pada dimensi ini terdapat 5 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel motivasi kerja:

Tabel 4. 25 Dimensi Kebutuhan Untuk Berafiliasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kebutuhan Untuk Berafiliasi									
6	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk terus berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerja	9	45	30	8	2	333	3.5	Baik
7	Saya memiliki dorongan yang kuat agar mendapatkan perhatian dari rekan kerja lainnya	11	49	26	8	0	345	3.7	Baik
8	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk membangun relasi dengan rekan kerja lainnya	7	41	33	9	4	320	3.4	Kurang

9	Saya memiliki dorongan yang kuat agar bisa diterima di lingkungan kerja saya	6	47	30	10	1	329	3.5	Baik
10	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjalin persahabatan dengan atasan dan rekan kerja lainnya	22	45	18	7	2	360	3.8	18 Baik
Rata-Rata								3.6	Baik

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.25 rata-rata keseluruhan dimensi kebutuhan untuk berafiliasi adalah sebesar 3.6 dan dikategorikan “baik”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya memiliki dorongan yang kuat untuk membangun relasi dengan rekan kerja lainnya” sebesar 3.4 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjalin persahabatan dengan atasan dan rekan kerja lainnya” sebesar 3.8 dikategorikan “Baik”.

3. Dimensi Kebutuhan Untuk Berkuasa

Pada dimensi ini terdapat 5 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel motivasi kerja:

Tabel 4. 26 Dimensi Kebutuhan Untuk Berkuasa

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kebutuhan Untuk Berkuasa									
11	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi pimpinan dalam tim	3	16	45	26	4	270	2.9	Kurang
12	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi	4	17	49	21	3	280	3.0	Kurang

	terdepan dalam segala hal								
13	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk bisa dihormati oleh rekan kerja lain	19	52	17	2	4	362	3.9	Baik
14	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk tidak dipandang sebelah mata oleh rekan kerja lainnya	28	45	15	2	4	373	4.0	Baik
15	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai posisi tertinggi dalam organisasi	3	29	47	12	3	299	3.2	Kurang
Rata-Rata								3.4	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.26 rata-rata keseluruhan dimensi kebutuhan untuk berkuasa adalah sebesar 3.4 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi pimpinan dalam tim” sebesar 2.9 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya memiliki dorongan yang kuat untuk tidak dipandang sebelah mata oleh rekan kerja lainnya” sebesar 4.0 dikategorikan “Baik”.

Berdasarkan hasil perhitungan tanggapan responden diatas maka dapat dilihat rekapitulasi penilaian variabel motivasi kerja pada tabel 4.27 berikut ini:

Tabel 4. 27 Hasil Tanggapan dan Kategori Variabel Motivasi Kerja

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kebutuhan Untuk Berprestasi									
1	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai target kerja	4	13	53	22	2	277	2.9	Kurang
2	Saya memiliki dorongan kuat untuk	3	16	46	26	3	272	2.9	Kurang

	meningkatkan kualitas bekerja lebih baik								
3	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mengembangkan kreativitas ide dan pemikiran dalam bekerja	13	14	30	35	2	283	3.0	Kurang
4	Saya sangat antusias untuk berprestasi tinggi di perusahaan	15	6	19	48	6	258	2.7	Kurang
5	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk berani mengambil risiko pekerjaan	9	9	40	32	4	269	2.9	Kurang
Kebutuhan Untuk Berafiliasi									
6	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk terus berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerja	9	45	30	8	2	333	3.5	Baik
7	Saya memiliki dorongan yang kuat agar mendapatkan perhatian dari rekan kerja lainnya	11	49	26	8	0	345	3.7	Baik
8	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk membangun relasi dengan rekan kerja lainnya	7	41	33	9	4	320	3.4	Kurang
9	Saya memiliki dorongan yang kuat agar bisa diterima di lingkungan kerja saya	6	47	30	10	1	329	3.5	Baik
10	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjalin persahabatan dengan atasan dan rekan kerja lainnya	22	45	18	7	2	360	3.8	Baik
Kebutuhan Untuk Berkuasa									
11	Saya memiliki dorongan yang kuat	3	16	45	26	4	270	2.9	Kurang

	untuk menjadi pimpinan dalam tim								
12	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi terdepan dalam segala hal	4	17	49	21	3	280	3.0	Kurang
13	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk bisa dihormati oleh rekan kerja lain	19	52	17	2	4	362	3.9	Baik
14	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk tidak dipandang sebelah mata oleh rekan kerja lainnya	28	45	15	2	4	373	4.0	Baik
15	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai posisi tertinggi dalam organisasi	3	29	47	12	3	299	3.2	Kurang
Rata-Rata								3.29	Kurang

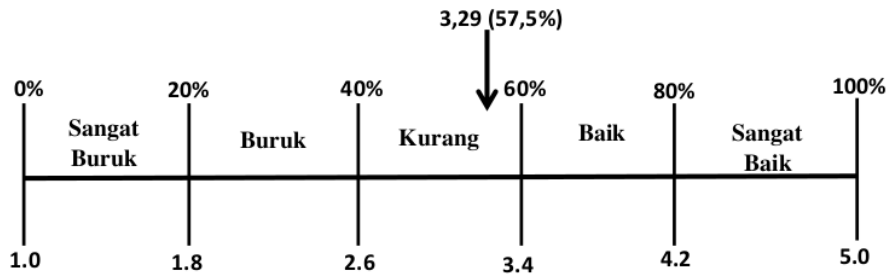
Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas secara keseluruhan rata-rata variabel *servant leadership* dikategorikan “Kurang” dengan rata-rata 3.29. Adapun dimensi dan indikator yang masih di nilai lemah adalah:

1. Dimensi Kebutuhan Untuk Berprestasi pada dimensi ini terdapat dua indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Saya sangat antusias untuk berprestasi tinggi di perusahaan
 - b. Saya memiliki dorongan yang kuat untuk berani mengambil risiko pekerjaan
2. Dimensi Kebutuhan Untuk Berkuasa pada dimensi ini terdapat satu indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi pimpinan dalam tim

Dilihat dari nilai rata-rata jawaban responden terhadap indikator-indikator pertanyaan tentang motivasi kerja, diperoleh nilai rata-rata sebesar **3,29** yang diperoleh dari nilai total indikator dari 15 pertanyaan. Selanjutnya penulis mengategorikan jawaban responden tersebut ke dalam persentase dan menyajikan ke dalam garis kontinum dengan rumus pengukuran ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{– Persentase skor} &= \frac{3,29-1,0}{5,0-1,0} \times 100\% \\ &= \frac{2,29}{4} \times 100\% = 57,5\% \end{aligned}$$



Gambar 4.4 Garis Kontinum Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan garis kontinum di atas menunjukkan secara keseluruhan motivasi kerja menghasilkan rata-rata sebesar 3.29 dan berada pada kategori “Kurang”. Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja pada pegawai PT PLN UP3 Cianjur masih kurang.

4.1.5.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Pada variabel kinerja pegawai terdapat 5 dimensi yang digunakan sebagai pengukuran, dimensi tersebut yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif. Item pernyataan pada variabel motivasi kerja terdiri dari 15 item pernyataan. Masing-masing dimensi akan dijelaskan skor dan juga kategorinya.

1. Dimensi Kualitas

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel kinerja pegawai:

Tabel 4. 28 Dimensi Kualitas

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kualitas									
1	Saya dapat bekerja secara teliti	15	37	27	11	4	330	3.5	Baik
2	Dalam bekerja saya selalu memperhatikan kerapihan kerja	5	20	60	8	1	302	3.2	Kurang
3	Saya ulet dalam bekerja	10	26	51	5	2	319	3.4	Baik
Rata-Rata								3.37	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.28 rata-rata keseluruhan dimensi kualitas adalah sebesar 3.37 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Dalam bekerja saya selalu memperhatikan kerapihan kerja” sebesar 3.2 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya dapat bekerja secara teliti” sebesar 3.5 dikategorikan “Baik”.

2. Dimensi Kuantitas

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel kinerja pegawai:

Tabel 4. 29 Dimensi Kuantitas

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kuantitas									
4	Saya mampu bekerja dengan cepat	4	31	49	8	2	309	3.3	Kurang

5	Saya mampu melebihi target pekerjaan yang ditentukan	3	25	55	8	3	299	3.3	Kurang
6	Saya mampu mencapai target kerja	5	22	56	9	2	301	3.2	Kurang
Rata-Rata								3.3	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.29 rata-rata keseluruhan dimensi kuantitas adalah sebesar 3.3 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya mampu mencapai target kerja” sebesar 3.2 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya mampu bekerja dengan cepat” sebesar 3.3 dikategorikan “Kurang”.

3. Dimensi Tanggung Jawab

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel kinerja pegawai:

Tabel 4. 30 Dimensi Tanggung Jawab

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Tanggung Jawab									
7	Saya bertanggung jawab atas hasil kerja saya	8	20	60	4	2	310	3.3	Kurang
8	Saya turut serta bertanggung jawab menjaga fasilitas kerja di perusahaan	26	54	8	4	2	380	4.0	Baik
9	Saya bertanggung jawab pada keputusan yang saya ambil di organisasi	3	25	57	6	3	301	3.2	Kurang
Rata-Rata								3.5	Baik

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.30 rata-rata keseluruhan dimensi tanggung jawab adalah sebesar 3.5 dan dikategorikan “Baik”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya bertanggung jawab pada keputusan yang saya ambil di organisasi” sebesar 3.2 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya turut serta bertanggung jawab menjaga fasilitas kerja di perusahaan” sebesar 4.0 dikategorikan “baik”.

4. Dimensi Kerjasama

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel kinerja pegawai:

Tabel 4. 31 Dimensi Kerjasama

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kerjasama									
10	Saya dapat menjaga kekompakan dalam bekerja	5	26	52	10	1	306	3.3	Kurang
11	Saya selalu menjaga keharmonisan hubungan dengan rekan kerja lainnya	3	37	49	2	3	317	3.4	Kurang
12	Saya dapat menjalin kerjasama yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja	6	29	52	4	3	313	3.3	Kurang
Rata-Rata								3.33	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.31 rata-rata keseluruhan dimensi kerjasama adalah sebesar 3.33 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya dapat menjaga kekompakan dalam bekerja” sebesar 3.3 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya selalu menjaga

keharmonisan hubungan dengan rekan kerja lainnya” sebesar 3.4 dikategorikan “baik”.

5. Dimensi Inisiatif

Pada dimensi ini terdapat 3 item pertanyaan, berikut adalah hasil jawaban responden mengenai pertanyaan dalam variabel kinerja pegawai:

Tabel 4. 32 Dimensi Inisiatif

5 No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Inisiatif									
13	Saya memiliki inisiatif yang baik tanpa harus menunggu perintah atasan	3	33	49	6	3	309	3.3	Kurang
14	Saya selalu berinisiatif menciptakan ide-ide baru dalam bekerja	2	38	39	11	4	305	3.2	Kurang
15	Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam pengambilan keputusan	4	28	52	7	3	305	3.2	Kurang
Rata-Rata								3.2	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.32 rata-rata keseluruhan dimensi inisiatif adalah sebesar 3.2 dan dikategorikan “Kurang”. Adapun pernyataan dengan rata-rata terendah adalah “Saya selalu berinisiatif menciptakan ide-ide baru dalam bekerja” sebesar 3.2 dikategorikan “Kurang” dan pernyataan tertinggi adalah “Saya memiliki inisiatif yang baik tanpa harus menunggu perintah atasan” sebesar 3.3 dikategorikan “Kurang”.

2 Berdasarkan hasil perhitungan tanggapan responden diatas maka dapat dilihat rekapitulasi penilaian variabel kinerja pegawai pada tabel 4.33 berikut ini:

Tabel 4. 33 Hasil Tanggapan dan Kategori Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS			
Kualitas									
1	Saya dapat bekerja secara teliti	15	37	27	11	4	330	3.5	Baik
2	Dalam bekerja saya selalu memperhatikan kerapian kerja	5	20	60	8	1	302	3.2	Kurang
3	Saya ulet dalam bekerja	10	26	51	5	2	319	3.4	Baik
Kuantitas									
4	Saya mampu bekerja dengan cepat	4	31	49	8	2	309	3.3	Kurang
5	Saya mampu melebihi target pekerjaan yang ditentukan	3	25	55	8	3	299	3.3	Kurang
6	Saya mampu mencapai target kerja	5	22	56	9	2	301	3.2	Kurang
Tanggung Jawab									
7	Saya bertanggung jawab atas hasil kerja saya	8	20	60	4	2	310	3.3	Kurang
8	Saya turut serta bertanggung jawab menjaga fasilitas kerja di perusahaan	26	54	8	4	2	380	4.0	Baik
9	Saya bertanggung jawab pada keputusan yang saya ambil di organisasi	3	25	57	6	3	301	3.2	Kurang
Kerjasama									
10	Saya dapat menjaga kekompakan dalam bekerja	5	26	52	10	1	306	3.3	Kurang
11	Saya selalu menjaga keharmonisan hubungan dengan rekan kerja lainnya	3	37	49	2	3	317	3.4	Kurang
12	Saya dapat menjalin kerjasama yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja	6	29	52	4	3	313	3.3	Kurang
Inisiatif									
13	Saya memiliki inisiatif yang baik tanpa harus	3	33	49	6	3	309	3.3	Kurang

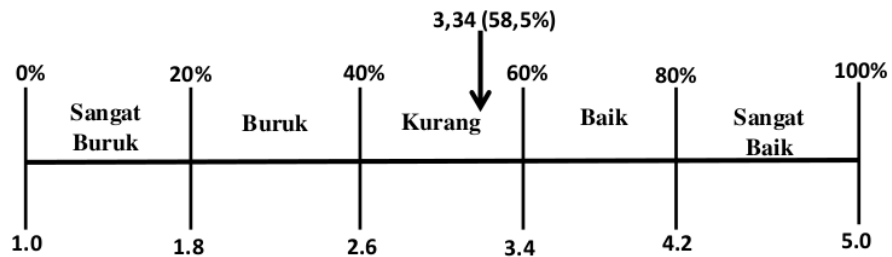
	menunggu perintah atasan								
14	Saya selalu berinisiatif menciptakan ide-ide baru dalam bekerja	2	38	39	11	4	305	3.2	Kurang
15	Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam pengambilan keputusan	4	28	52	7	3	305	3.2	Kurang
Rata-Rata								3.34	Kurang

Sumber : kuesioner diolah, 2023

1. Dimensi Kualitas pada dimensi ini terdapat satu indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Dalam bekerja saya selalu memperhatikan kerapihan kerja
2. Dimensi Kuantitas pada dimensi ini terdapat satu indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Saya mampu mencapai target kerja
3. Dimensi Tanggung Jawab pada dimensi ini terdapat satu indikator yang menghasilkan rata-rata paling rendah dibanding pernyataan lainnya yaitu:
 - a. Saya bertanggung jawab pada keputusan yang saya ambil di organisasi

Dilihat dari nilai rata-rata jawaban responden terhadap indikator-indikator pertanyaan tentang kinerja pegawai, diperoleh nilai rata-rata sebesar **3.34** yang diperoleh dari nilai total indikator dari 15 pertanyaan. Selanjutnya penulis mengkategorikan jawaban responden tersebut ke dalam persentase dan menyajikan ke dalam garis kontinum dengan rumus pengukuran ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{— Persentase skor} &= \frac{3.34-1.0}{5.0-1.0} \times 100\% \\
 &= \frac{2.34}{4} \times 100\% = 58,5\%
 \end{aligned}$$



Gambar 4.5 Garis Kontinum Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan garis kontinum diatas menunjukkan secara keseluruhan kinerja pegawai menghasilkan rata-rata sebesar 3,34 dan berada pada kategori “Kurang”. Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur masih kurang baik.

4.1.6 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dilakukan dengan menguji hipotesis yang diajukan apakah diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja baik simultan maupun parsial serta menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

4.1.6.1 Hubungan *Servant Leadership* dengan Budaya “AKHLAK”

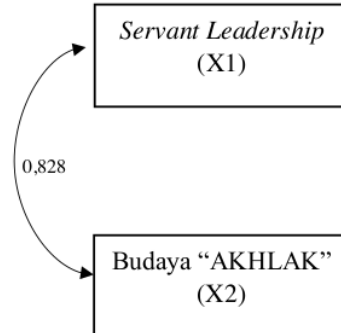
Pengujian dilakukan dengan menggunakan software SPSS versi 25.0. Adapun hasil uji koefisien korelasi antara variabel independen dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.34 Koefisien Korelasi Antara X1 dan X2

		Servant Leadership	Budaya "AKHLAK"
Servant Leadership	Pearson Correlation	1	.946**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	94	94
Budaya "AKHLAK"	Pearson Correlation	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	94	94

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 4.55 diatas maka dapat diketahui bahwa korelasi antara variabel *servant leadership* dengan budaya "AKHLAK" adalah sebesar 0,828 atau 82,8%. Nilai tersebut menunjukkan hubungan yang positif dengan kriteria keeratan hubungan *high correlation* (sangat tinggi) karena berada di interval antara $\pm 0,80 - 1,00$. Jika digambarkan koefisien korelasi keduanya adalah sebagai berikut:



4.1.6.2 Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya "AKHLAK" Terhadap Motivasi Kerja Secara Parsial maupun Simultan

Setelah mendapatkan koefisien korelasi antar variabel independen, selanjutnya dapat dihitung koefisien jalur dengan melihat nilai *standardized*

coefficient dari hasil output SPSS 25.0 sebagai berikut:

12
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.882	3.124		2.203	.030
1 Servant Leadership	.096	.073	.141	1.318	.191
16 Budaya "AKHLAK"	.593	.090	.700	6.561	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel persamaan coefficient diatas, maka diperoleh persamaan jalur yaitu:

$$Y = 0,141 (X1) + 0,700 (X2) + e1$$

Dimana:

Y = Motivasi Kerja

X1 = *Servant Leadership*

X2 = Budaya "AKHLAK"

e1 = Pengaruh variabel lain diluar variabel X1 dan X2

6 Dari persamaan diatas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan asosiatif *servant leadership* terhadap motivasi kerja dengan nilai sebesar 0,141.
2. Terdapat hubungan asosiatif budaya "AKHLAK" terhadap motivasi kerja dengan nilai sebesar 0,700.

27 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 4. 35 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 4. 36 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 40,6% lebih besar dibanding variabel *servant leadership* yaitu sebesar 2%. Untuk mengetahui pengaruh total adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 37 Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui		Total
		X1	X2	
X1	2%	-	2%	4%
X2	49%	40,6%	-	89,6%
Pengaruh Keseluruhan				93,6%
Pengaruh faktor lain/ faktor residu				6,4%

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

Untuk melihat seberapa besar tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan pengaruhnya variabel lain terhadap variabel dependen digunakan koefisien determinasi (R^2). Untuk mencari koefisien determinasi maka r^2 dikali dengan 100%. Dengan menggunakan software SPSS 25.0 diperoleh hasil analisis koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4. 38 Koefisien Determinasi Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y

7
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 ^a	.673	.666	4.23103

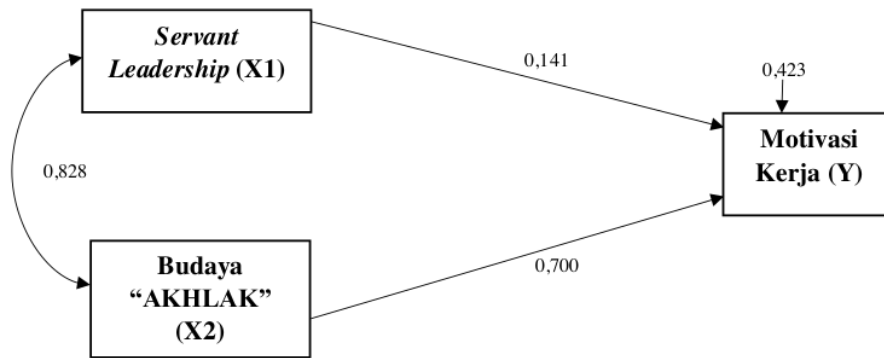
a. Predictors: (Constant), Budaya "AKHLAK", Servant Leadership

Berdasarkan Tabel 4.38 diatas nilai R^2 atau koefisien determinasi adalah sebesar 0,673. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi *servant leadership* dan budaya "AKHLAK" sebesar 0,673 atau 67,3%, sedangkan selebihnya sebesar 32,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Untuk menghitung koefisien jalur variabel lain terhadap Y ($\rho_{Y\epsilon}$) dihitung dengan rumus berikut:

$$\rho_{y\epsilon} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$\rho_{y\epsilon} = \sqrt{1 - 0,821} = 0,423$$

Untuk menentukan koefisien jalur masing-masing variabel maka dapat dilihat dari nilai *standardized coefficient*. Analisis koefisien jalur dapat digambarkan sebagai berikut:



4.1.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi linear pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 39 Koefisien Regresi Pengaruh Y Terhadap Z

15
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	23.056	5.172		4.458	.000
	Motivasi Kerja	.557	.106	.481	5.269	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel persamaan coefficient diatas, maka diperoleh persamaan jalur yaitu:

$$Z = 0,481 (Y) + e2$$

Dimana:

Z = Kinerja Pegawai

Y = Motivasi Kerja

e2 = Pengaruh variabel lain diluar variabel Y

6
Dari persamaan diatas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan asosiatif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai sebesar 0,481.

Untuk melihat seberapa besar tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan pengaruhnya variabel lain terhadap variabel dependen digunakan koefisien determinasi (Kd). Untuk mencari koefisien determinasi maka r^2 dikali dengan 100%. Dengan menggunakan *software SPSS* 20.0 diperoleh hasil analisis koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4.40 Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 ^a	.232	.223	7.46305

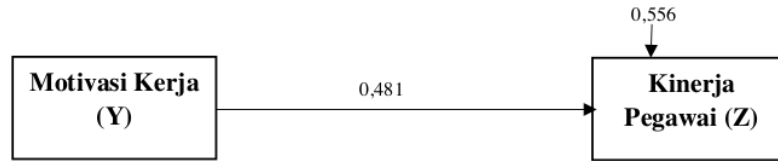
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.40 diatas nilai *R Square* atau koefisien determinasi adalah sebesar 0,232. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 0,232 atau 23,2%, sedangkan selebihnya sebesar 76,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Untuk menghitung koefisien jalur variabel lain terhadap Y ($\rho_{Y\epsilon}$) dihitung dengan rumus berikut:

$$\rho_{y\epsilon} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$\rho_{y\epsilon} = \sqrt{1 - 0,481} = 0,720$$

Untuk menentukan koefisien jalur masing-masing variabel maka dapat dilihat dari nilai *standardized coefficient*. Analisis koefisien jalur dapat digambarkan sebagai berikut:



Besarnya koefisien jalur variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sesuai dengan nilai pada tabel *coefficients* yaitu sebesar 0,481.

4.1.6.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan secara parsial maupun simultan pada masing-masing sub struktur adalah berikut.

1. Koefisien Jalur Substruktur 1

Setelah diketahui besaran nilai koefisien jalur selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis baik secara parsial maupun simultan.

a. Uji Parsial

Pembuktian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan dilakukan dari hasil uji parsial dengan menggunakan uji - t. Uji - t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, dimana apabila nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai t tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$ dengan $df = n - k$.

Maka nilai t-tabel adalah $df = 94 - 2 = 92$ dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,986.

Hasil pengujian hipotesis dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 41 Hasil Uji t Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.882	3.124		2.203	.030
1					
Servant Leadership	.096	.073	.141	1.318	.191
Budaya "AKHLAK"	.593	.090	.700	6.561	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

1) Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho: $\rho_{YX1} = 0$: tidak terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja.

H1: $\rho_{YX1} \neq 0$: terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja.

Nilai t-hitung untuk variabel *servant leadership* adalah 1,318 lebih kecil dari t-tabel 1,986 dengan signifikansi 0,191 > 0,05. Maka hipotesis diterima artinya bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Struktural	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
ρ_{YX1}	0,141	1,318	1,986	Ho diterima, Ha ditolak. Artinya tidak terdapat pengaruh antara X1 terhadap Y

2) Pengaruh Budaya "AKHLAK" Terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho: $\rho_{YX2} = 0$: tidak terdapat pengaruh budaya "AKHLAK" terhadap motivasi kerja.

H1: $\rho_{YX2} \neq 0$: terdapat pengaruh budaya "AKHLAK" terhadap motivasi kerja.

Nilai t-hitung untuk variabel budaya "AKHLAK" adalah 3,598 lebih besar dari t-tabel 1,986 dengan signifikansi 0,012 < 0,05. Maka hipotesis diterima artinya bahwa budaya "AKHLAK" berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Struktural	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
ρ_{YX2}	0,700	6,561	1,986	Ho ditolak, Ha diterima. Artinya terdapat pengaruh antara X2 terhadap Y

b. Uji Simultan

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan maka dilakukan uji F dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 42 Hasil Uji F Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3360.109	2	1680.055	93.849	.000 ^b
	Residual	1629.050	91	17.902		
	Total	4989.159	93			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya "AKHLAK", Servant Leadership

Berdasarkan tabel diatas didapat F_{hitung} sebesar 93,849 dengan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan F_{tabel} diketahui sebesar 3,10 ($Df_1=3-1 = 2$, $Df_2 = 94-2=92$). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($93,849 > 3,10$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan *servant leadership* dan budaya "AKHLAK" berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Koefisien Jalur Substruktur 2

Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai maka dilakukan uji t dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 43 Hasil Uji t Pengaruh Y Terhadap Z

15
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.056	5.172		4.458	.000
	Motivasi Kerja	.557	.106	.481	5.269	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho: $\rho_{ZY} = 0$: tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

H1: $\rho_{ZY} \neq 0$: terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Nilai t-hitung untuk variabel kepuasan kerja adalah 5,269 lebih besar dari t-tabel 1,986 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka hipotesis diterima artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

42

Struktural	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
ρ_{ZY}	0,481	5,269	1,986	40 Ho ditolak, Ha diterima. Artinya terdapat pengaruh antara Y terhadap Z

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pembahasan Analisis Deskriptif

4.2.1.1 Servant Leadership Pada PT PLN UP3 Cianjur

Hasil analisis deskriptif mengenai variabel *servant leadership* pada PT PLN UP3 Cianjur secara keseluruhan dikategorikan “**Kurang**”. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* yang ditunjukkan oleh pimpinan PT PLN UP3 Cianjur masih kurang.

*Servant leadership*²³ adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, mengenal kehormatan dan pentingnya nilai bagi setiap individu,⁵⁸ dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*)⁷ merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinya di atas dirinya.⁴⁴ Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual.

Variabel *servant leadership* masih terdapat kekurangan pada dimensi “visi”, dimensi ini menghasilkan skor rata-rata terendah dibanding dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan kurang menyamakan visi dirinya dengan tujuan perusahaan.⁴ Visi merupakan arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.⁴ Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-

orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi. Visi ditandai oleh keterbukaan, layanan, meningkatkan produktivitas individu/tim, nilai-nilai pribadi dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, ketika nilai-nilai pribadi yang terkait dengan servant leaders dicirikan oleh visi, maka kinerja tim dapat ditingkatkan.

4.2.1.2 Budaya “AKHLAK” Pada PT PLN UP3 Cianjur

Hasil analisis deskriptif mengenai variabel budaya “AKHLAK” pada PT PLN UP3 Cianjur secara keseluruhan dikategorikan “**Kurang**”. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *core value* BUMN yaitu “AKHLAK” pada PT PLN UP3 Cianjur telah Kurang baik diimplementasikan oleh pegawainya. AKHLAK sebagai panduan perilaku dari setiap sumber daya manusia (SDM) BUMN untuk diimplementasikan dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja di BUMN.

Core values berupa AKHLAK BUMN ditetapkan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang didukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. AKHLAK diharapkan tidak hanya menjadi sekadar jargon atau *tag line*, lebih dari itu, sebagai budaya di semua BUMN untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memberikan kontribusi terbaiknya bagi masyarakat dan negara.

Variabel budaya “AKHLAK” masih terdapat kekurangan pada dimensi “Adaptif” karena menghasilkan nilai rata-rata terendah dibandingkan dimensi lainnya. Adaptif AKHLAK BUMN artinya terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Pada penelitian ini pegawai PT PLN UP3 Cianjur masih kurang bersikap adaptif pada perubahan-perubahan yang terjadi. Perilaku adaptif atau kemampuan beradaptasi penting untuk dimiliki setiap

karyawan, agar dapat menyesuaikan diri dengan cepat saat terjadi perubahan ataupun suatu masalah.

4.2.1.3 Motivasi Kerja Pada PT PLN UP3 Cianjur

Hasil analisis deskriptif mengenai variabel motivasi kerja” pada PT PLN UP3 Cianjur secara keseluruhan dikategorikan “**Kurang**”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN UP3 Cianjur masih kurang memiliki motivasi dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang ada dalam diri pegawai dalam bekerja, motivasi kerja yang diukur dengan kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan berkuasa merupakan hal yang Kurang penting menjadi dorongan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi sangat penting dan berfungsi sebagai pendorong usaha dan pencapaian tujuan. Seseorang melakukan suatu usaha karena adanya motivasi. Adanya motivasi yang baik akan menunjukkan hasil yang lebih baik.

Variabel motivasi kerja masih terdapat kekurangan pada dimensi “kebutuhan akan berprestasi” hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN UP3 Cianjur kurang memiliki motivasi untuk berprestasi di pekerjaannya. Pegawai kurang memiliki dorongan untuk mencapai prestasi tertinggi di perusahaan serta keinginan untuk menjadi pegawai yang terbaik di perusahaan masih rendah.

4.2.1.4 Kinerja Pegawai PT PLN UP3 Cianjur

Hasil analisis deskriptif mengenai variabel kinerja pegawai pada PT PLN UP3 Cianjur secara keseluruhan dikategorikan “**Kurang**”. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih kurang. Kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi, karena produktif atau tidaknya mereka akan sangat berpengaruh

terhadap kesuksesan perusahaan. Untuk mempertahankan produktivitas, perusahaan sebaiknya melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Dengan kinerja yang baik maka setiap karyawan dapat menyelesaikan semua beban yang ada di perusahaan. Kinerja juga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang pada akhirnya akan menguntungkan instansi.

Variabel kinerja pegawai masih terdapat kekurangan pada dimensi “kuantitas” hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN UP3 Cianjur kurang mampu mencapai target dalam pekerjaan. Keberadaan target akan sangat membantu karyawan untuk menjadi lebih produktif. Hal ini dikarenakan target akan membantu karyawan untuk menentukan prioritas pekerjaan mereka dan dapat mengatur waktu untuk mengerjakannya. Sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien tanpa ada waktu yang terbuang.

4.2.2 Pembahasan Analisis Verifikatif

4.2.2.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-hitung variabel *servant leadership* sebesar $1,318 < t\text{-tabel} (1,986)$ dan signifikansi $0,191 > 0,05$ maka hipotesis yang diajukan ditolak artinya bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.. Besarnya pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,02 atau 2%. Sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,02 atau 2% maka total pengaruh adalah sebesar 0,04 atau 4%.

¹⁶ 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 bekerja 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. *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang tepat untuk dapat memotivasi pegawai, mengembangkan dan meberdayakan bawahan serta bertanggungjawab

⁶⁶ Hasil penelitian ini didukung oleh Asvriana (2022) yang menyatakan bahwa ⁷ *servant leadership* secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kantor UPTD PPD Kabupaten Kapahiang. Thomas Kurniawan (2019) menyatakan ⁴ *servant leadership* berpengaruh secara positif signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Mappi-Papua.

4.2.2.2 Pengaruh Budaya “AKHLAK” ³⁴ Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-hitung variabel budaya “AKHLAK” sebesar 6,561 > ²² t-tabel (1,986) dan signifikansi 0,000 < 0,05 maka hipotesis yang diajukan ¹³ **diterima** artinya bahwa budaya “AKHLAK” berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Besarnya pengaruh langsung antara budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,490 atau 49%. Sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,406 atau 40,6% maka total pengaruh adalah sebesar 0,896 atau 89,6%.

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 ini didukung oleh 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.

4.2.2.3 Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya “AKHLAK” Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai F-hitung variabel *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” sebesar 93,849 > F-tabel (3,10) dan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka hipotesis yang diajukan **diterima** artinya bahwa *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Besarnya pengaruh antara *servant leadership* dan budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan analisis jalur adalah sebesar 0,673 atau 67,3%.

Menurut Robbins dan Timothy (2018) *servant leadership style* adalah gaya kepemimpinan yang menjadikan pimpinan sebagai tokoh yang siap melayani bawahannya. Mulai pelayanan kepemimpinan yang berhubungan dengan prosedur wewenang, pelaksanaan tugas atau wewenang hingga menjadikan pimpinan sebagai contoh atau teladan yang baik dalam bekerja. Dalam implementasinya *servant leadership style* akan mendorong adanya kedekatan antara pimpinan dan

bawahan di dalam organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2018) *servant leadership style* merupakan gaya kepemimpinan yang menjadikan pimpinan sebagai tokoh yang melayani bawahannya. Proses melayani bawahan terlihat dari adanya perhatian, dukungan dan kerja sama yang terjadi antara bawahan dan pimpinan. Selain frekuensi pertemuan antara bawahan dan pimpinan akan lebih meningkat, sehingga kedekatan bawahan dan atasan sangat mungkin terjadi sehingga motivasi pegawai dalam bekerja akan semakin menguat.

Motivasi kerja pada pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya budaya organisasi dan komitmen organisasi. Masrukhin dan Waridin (2016) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Membina budaya organisasi yang baik merupakan faktor penting dalam mewujudkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Budaya birokrasi pada umumnya memiliki karakteristik yang sama, Di mana badan-badan pemerintah dikelola dengan cara hierarki yang berlapis-lapis dan disusun secara birokratis, serta biasanya memiliki monopoli (Aprilia, 2019). 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, 2017).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Eryana (2018) berkesimpulan budaya organisai dan komitmen organisasi, berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Rumah Sakit Lancang Kuning Pekanbaru. Dinday Ayu Firanti (2021) mengatakan budaya dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota organisasi Club K Universitas Negeri Jakarta. Sucia Ramadhani (2017) mengatakan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya motivasi. Putra (2019) menghasilkan kesimpulan bahwa *servant leadership style* dan komunikasi interpersonal secara individual atau pun simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT Ampalu Indah Lestari Padang. Asvriana (2019) berkesimpulan *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang.

4.2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukan nilai t-hitung variabel motivasi kerja

sebesar $5,269 > t\text{-tabel} (1,986)$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka hipotesis yang diajukan **diterima** artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan analisis jalur adalah sebesar 0,232 atau 23,2%.

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.

Victor Vroom dalam Winardi (2018:238) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu: “bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan keseluruhannya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya. Henry Simamora (2018:445) menyatakan bahwa terdapat tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan.

Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan

intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. McClelland dalam Mangkunegara (2019:104) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja, dimana jika seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah.

³¹ Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Novita Sari (2022) yang ²² mengatakan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KUD Sejahtera Babat Toman. Puspitasari (2020) menghasilkan ¹³ kesimpulan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Abdullah (2022) juga berkesimpulan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pekerja PT BNI Cabang Rengat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

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 selalu menyamakan visi dirinya dengan visi perusahaan, pimpinan selalu menyertakan visinya ke dalam tujuan perusahaan serta pimpinan selalu 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 pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik, pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat serta pegawai akan 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. ³⁷ *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur. ⁴ Besarnya pengaruh antara *servant leadership* terhadap ⁴ motivasi kerja ditunjukkan dengan analisis jalur adalah sebesar 0,02 atau 2%.
6. Budaya “AKHLAK” ⁷ berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN UP3 Cianjur. Besarnya pengaruh antara budaya “AKHLAK” terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan analisis jalur adalah sebesar 0,406 atau 40,6%.

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%.

5.2 Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel *servant leadership* diperoleh bahwa masih terdapat kekurangan pada indikator pimpinan yang kurang menyamakan visi dirinya dengan tujuan perusahaan maka 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.
2. Selain itu masih terdapat pula kekurangan pada pimpinan dalam menerima masukan atau saran dari bawahannya. Maka 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.

3. Dari hasil analisis deskriptif pada variabel budaya “AKHLAK” masih terdapat kekurangan dalam indikator pegawai kurang memiliki kompetensi yang baik dalam bekerja, maka 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.
4. Pegawai juga masih kurang dalam pemberian kesempatan bagi karyawan lainnya untuk berkontribusi dalam organisasi. 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.
5. Pada variabel motivasi kerja masih terdapat kekurangan pada indikator pegawai yang kurang antusias dalam berprestasi di perusahaan, maka 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.

6. Selain dari kurangnya motivasi berprestasi, pegawai juga masih kurang dalam dorongan untuk menjadi pimpinan di perusahaan. Maka 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.
7. Pada variabel kinerja pegawai masih terdapat kekurangan pada pegawai yang kurang memperhatikan kerapihan dalam bekerja. Maka perusahaan sebaiknya mulai memberikan arahan bagi pegawainya agar memperhatikan kerapihan dalam bekerja karena dapat menjadi penilaian kinerja pegawai di perusahaan. Selain itu pencapaian pegawai dalam mencapai target kerja masih rendah, sebaiknya pegawai mulai menerapkan strategi yang tepat membuat usaha yang dikerahkan untuk mengejar target menjadi lebih terarah dan dapat dievaluasi dengan baik.
8. Untuk indikator pegawai yang kurang bertanggung jawab pada perusahaan, sebaiknya perusahaan mulai memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan serta mengambil keputusan dapat melatih tanggung jawab atas apa yang dikerjakannya.

Tesis Ahmad Iqbal MM

ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

12%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.unpas.ac.id Internet Source	2%
2	repository.unisba.ac.id Internet Source	2%
3	eprints.uny.ac.id Internet Source	2%
4	repository.usd.ac.id Internet Source	1%
5	rohmatzarman.com Internet Source	1%
6	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	1%
7	ejournal.unib.ac.id Internet Source	1%
8	repository.uhamka.ac.id Internet Source	1%
9	Submitted to Clayton College & State University Student Paper	1%

10	repository.uksw.edu Internet Source	1 %
11	repository.ub.ac.id Internet Source	1 %
12	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	1 %
13	repository.unbari.ac.id Internet Source	1 %
14	Iram Siti Aisyah, T. M Murniati, Ina Karuehni. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Credit Union (CU) Betang Asi Palangka Raya", Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 2020 Publication	1 %
15	Submitted to Academic Library Consortium Student Paper	<1 %
16	Eka Puspita, Sonny Hersona GW, Hawignyo Hawignyo. "Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Peningkatan Motivasi serta Dampaknya pada Kinerja Perawat", Journal of Management and Bussines (JOMB), 2022 Publication	<1 %
17	sirisma.unisri.ac.id Internet Source	<1 %

18 Ni Nyoman Galuh Gita Darma, Putu Sri Hartati. "Pengaruh Citra Merek dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian Smartphone Merek Oppo pada Gerai Handphone Shop di Gianyar", Widya Amrita, 2021
Publication <1 %

19 repository.unwim.ac.id
Internet Source <1 %

20 caraka.web.id
Internet Source <1 %

21 journal.uc.ac.id
Internet Source <1 %

22 ejournal.unsrat.ac.id
Internet Source <1 %

23 repository.widyamataram.ac.id
Internet Source <1 %

24 eprints.walisongo.ac.id
Internet Source <1 %

25 Nia Trisniati, Budiman Abdulah. "PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ASURANSI JIWA BCA (BCA LIFE) MANGGA BESAR, JAKARTA PUSAT", Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen, 2021
Publication <1 %

repository.umpalopo.ac.id

26

Internet Source

<1 %

27

repository.widyatama.ac.id

Internet Source

<1 %

28

repository.upiypk.ac.id

Internet Source

<1 %

29

lib.unnes.ac.id

Internet Source

<1 %

30

repositori.uin-alauddin.ac.id

Internet Source

<1 %

31

repository.umsu.ac.id

Internet Source

<1 %

32

Rima Rahmawati, Indra Sasangka, Nadya Larasati Aghnia. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PPIC Production Planning Inventory Control PT. Ewindo Plant 2 Sumedang", Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI, 2023

Publication

<1 %

33

core.ac.uk

Internet Source

<1 %

34

eprints.undip.ac.id

Internet Source

<1 %

35

dspace.uii.ac.id

Internet Source

<1 %

36

download.garuda.ristekdikti.go.id

Internet Source

<1 %

37

Zarkani Zarkani, Tona Aurora Lubis. "PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR", Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 2022

Publication

<1 %

38

Annisa Rizki Nugraheni, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya. "Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik dengan motivasi sebagai variabel intervening", JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 2022

Publication

<1 %

39

adoc.pub

Internet Source

<1 %

40

repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

<1 %

41

Ni Made Wiwin Karuniati, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat. "Pengaruh Citra Koperasi dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Nasabah Koperasi Amertha Dana Lestari di Badung", Widya Amrita, 2021

Publication

<1 %

jurnal.publikasi-untagcirebon.ac.id

42

Internet Source

<1 %

43

Indah Ayu Lestari, Indah Ayu Lestari, Nasir Hamzah. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2019

Publication

<1 %

44

repository.unej.ac.id

Internet Source

<1 %

45

riset.unisma.ac.id

Internet Source

<1 %

46

Sigitriadi A Ajis, Harnida Wahyuni Adda, Wiri Wirastuti. "PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PALU (KPP PRATAMA PALU)", Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT), 2020

Publication

<1 %

47

Marthina Mofu, Yuyun Puji Rahayu, Sisilia Maria Parinusa. "Faktor Utama Penentu Kinerja Karyawan Perusahaan BUMN Pada PT. PLN (PERSERO)-ULP PRAFI Kabupaten Manokwari", Lensa Ekonomi, 2022

Publication

<1 %

Submitted to Universitas Terbuka

48

Student Paper

<1 %

49

Anggit Priyo Wicaksono, Alfato Yusnar Kharismasyah. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nasmoco Purwokerto", Master: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan, 2021

Publication

<1 %

50

Submitted to Universitas Musamus Merauke

Student Paper

<1 %

51

idr.uin-antasari.ac.id

Internet Source

<1 %

52

Andi Nurul Tenriwali Hasanuddin, Haliah Haliah, Darwis Said. "Psychological Capital dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kompetensi dan Healthy Lifestyle terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah", Owner, 2022

Publication

<1 %

53

Uswatun Hasanah. "FULL PAPER", VALUE, 2020

Publication

<1 %

54

repository.stienobel-indonesia.ac.id

Internet Source

<1 %

55

Maya Trisdiyana, Langgeng Sri Handayani. "Pengaruh Kualitas Produk, Harga Dan Brand Image Terhadap Minat Beli Konsumen Skincare Jasper Di Cikarang Selatan", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2023

Publication

<1 %

56

Wirawan Adhie Pamungkas, Rita Yuni Mulyanti, Tiara Puspa. "PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID-19", Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen, 2022

Publication

<1 %

57

A. Rahadi Iqzal Anshari, Abdul Rahman Mus, Serlin Serang. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Datascrip Cabang Makassar", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2019

Publication

<1 %

58

Lilik Nur Kholidah, Uyu Wahyudin Wahyudin, Yuyu Yuhana Yuhana. "PERAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA GURU (LITERATURE REVIEW)", GEOGRAPHY : Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan, 2023

<1 %

59

Tatik Mulyati, Saraswati Budi Utami. "EFFECT of COMPETENCE, WORK PLACEMENT and ACHIEVEMENT on CAREER DEVELOPMENT (Study at BPN Madiun Municipality)", Capital: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2019

Publication

<1 %

60

Submitted to Unika Soegijapranata

Student Paper

<1 %

61

ijcoreit.org

Internet Source

<1 %

62

repository.uinsaizu.ac.id

Internet Source

<1 %

63

Elizabeth Irene Putri Sianturi, Hamid Halin, Susi Handayani. "Pengaruh Penerapan Budaya Kerja (Corporate Culture) terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Perkreditan Rakyat Puskopat Palembang", Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 2021

Publication

<1 %

64

Erwin Budi Setyawan. Jurnal Manajemen, 2020

Publication

<1 %

65

I Wayan Gede Indra Parta, I Gede Aryana Mahayasa. "Pengaruh Keterampilan Kerja, Team Work, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop

<1 %

Cahaya Silver di Celuk, Gianyar", Widya Amrita, 2021

Publication

66

Mahida Eka Mahdayanthi, Mudji Astuti. "Effect of Autocratic Leadership Style, Communication and Work Motivation Towards Employee Performance PT. Candi Jaya Amerta", Indonesian Journal of Law and Economics Review, 2020

Publication

<1 %

67

Vania Annissa Holle, Agustinus Salle, Mariolin Sanggenafa. "PENGARUH PENERAPAN STANDAR AKUNTANSI PEMERINTAHAN BERBASIS AKRUAL, SISTEM PENGENDALIAN INTERN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Papua)", JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN DAERAH, 2020

Publication

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off