

**PENGARUH INSENTIF PRESTASI KERJA, BUDAYA PERUSAHAAN, DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI  
PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh:

Nama : Putri Shafira Carolina

No. Mahasiswa : 18 522 246

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2022**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

“Dengan ini saya menyatakan bahwa tugas akhir adalah hasil jerih payah saya yang tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 8 Agustus 2022



Putri Shafira Carolina

## SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



### LEMBAR KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : Putri Shafira Carolina  
NIM : 18522246  
Jurusan : Teknik Industri  
Instansi : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan penelitian di PT Pembangkitan Jawa-Bali untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir

Demikian surat pernyataan ini di buat agar dapat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 28 Juli 2022



*Eny Maranus Solikah*  
Eny Maranus Solikah  
NID. 66930221

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH INSENTIF PRESTASI KERJA, BUDAYA PERUSAHAAN, DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI  
PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI**

**TUGAS AKHIR**

**ISLAM**

**Disusun oleh:**

**Nama : Putri Shafira Carolina**

**No. Mahasiswa : 18 522 246**

**Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing**

**Pada Tanggal 3 September 2022**

**Dosen Pembimbing**



**(Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP.)**

## LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

### PENGARUH INSENTIF PRESTASI KERJA, BUDAYA PERUSAHAAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI

#### TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

**Nama : Putri Shafira Carolina**

**NIM : 18522246**

Telah dipertahankan di depan sidang pengujian sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

**Yogyakarta, 07 Oktober 2022**

#### Tim Penguji

Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP.

Ketua

Suci Miranda, S.T., M.Sc.

Anggota I

Amarria Dila Sari, S.T., M.Sc.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



**Ir. Muhammad Ridwan Gendi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.**

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang

Segala puji dan syukur pada Zat yang Maha Agung,

*Allah Subhanahu wa ta'alla,*

atas segala rahmat, hidayah, nikmat, dan hikmah kehidupan yang dianugerahkan pada penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.

Sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam*, keluarga, sahabat, dan para pengikutnya.

Skripsi penulis persembahkan kepada diri saya sendiri yang telah berjuang untuk menuntaskan kewajibannya menuntut ilmu dan kepada kedua orang tua atas semua kasih sayang yang tulus, perjuangan, pengorbanan, dan untaian do'a setiap sujud yang terlantun bagi Penulis.

Kepada kedua saudara Penulis atas segala perhatian, kasih sayang, dukungan, do'a dan pelajaran berharga yang tidak akan penulis dapatkan dari orang lain.

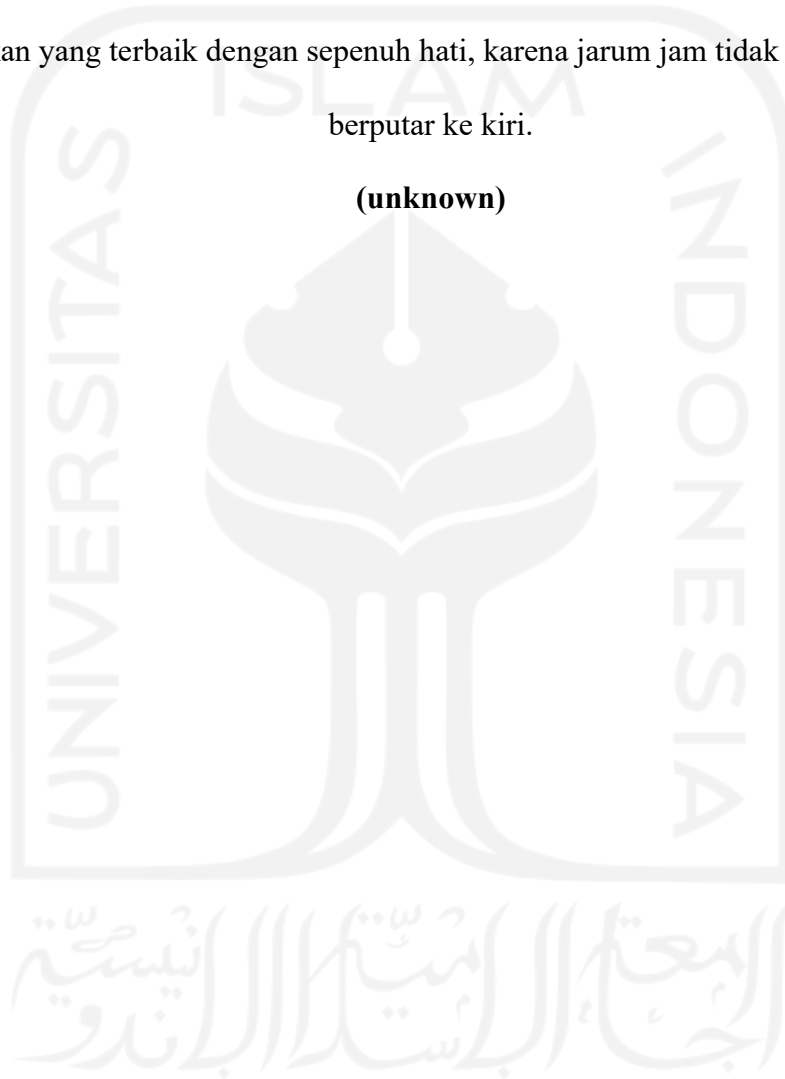
## HALAMAN MOTTO

“Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada hari ini sebagai penghitung atas amalmu.”

**(Al-Isra 17:14)**

Lakukan yang terbaik dengan sepenuh hati, karena jarum jam tidak akan pernah berputar ke kiri.

**(unknown)**



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillahirobbil'alamin.* Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI” dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana (S1) pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini yang cukup menguras waktu, tenaga, dan pikiran, penulis mendapatkan dukungan baik berupa doa, motivasi, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan ketulusan dan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo., M.T., IPU., ASEAN,Eng. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM. selaku Ketua Program Studi Program Sarjana Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang membimbing penulis, serta dengan sabar memberikan kritik, saran, dan arahan yang membangun sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan.
5. Ibu Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang informatif dan aktif memberikan konsultasi tentang akademik penulis.



6. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan pelajaran yang sangat bermanfaat.
7. Bapak Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Program PEMBANGKITAN JAWA-BALI *Internship with Kampus Merdeka*.
8. Bapak Adi Kusno dan Mba Dwi Octaviana Norvitasari selaku Mentor dan Co-Mentor yang telah membimbing penulis selama penelitian Tugas Akhir.
9. Seluruh Karyawan dan Peserta Magang PT Pembangkitan Jawa-Bali yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman baru.
10. Mom, Pop, Ade, Aa, Teh All, Non, Mpel, dan seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan dukungan dan nasihat kepada penulis.
11. Dinda Meilasari dan Indah Nur Nailiya, teman-teman Akamsi Nglanjaran, dan seluruh teman kuliah yang turut menemani dan membantu penulis di masa perkuliahan.
12. Seluruh insan di Teater Djemuran yang penulis banggakan.
13. HMTI UII yang melahirkan pengalaman tak terlupakan.
14. Keluarga Lab. IPO atas perhatian dan kekompakannya.
15. Teman-teman rumah penulis hadirnya kalian memberikan semangat dan bantuan moral yang cukup bagi penulis.
16. Para responden yang telah meluangkan waktu mengisi kuesioner serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Namun penulis berharap semoga dengan adanya skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi penulis sendiri. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan kedepannya sangat diperlukan.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 4 September 2022



Penulis

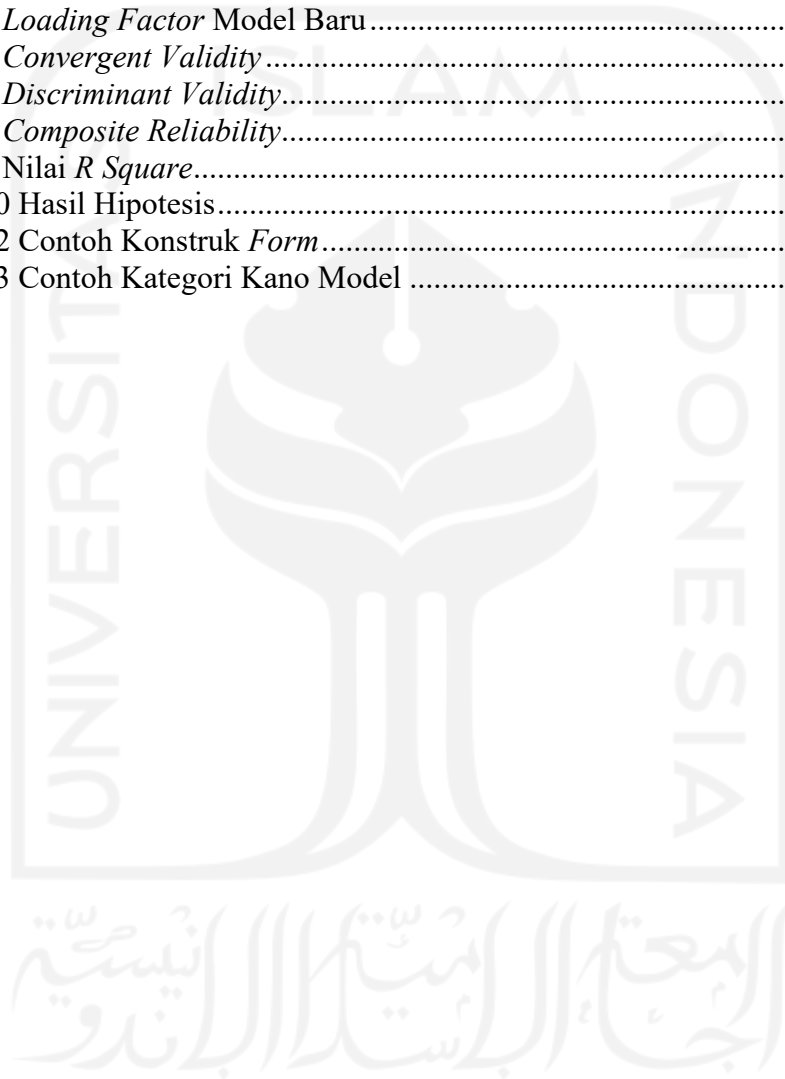
## DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB I.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	4
1.3    Tujuan Penelitian .....	4
1.4    Batasan Permasalahan.....	4
1.5    Manfaat Penelitian .....	5
1.6    Sistematika Penulisan .....	5
BAB II.....	7
2.1    Kajian Induktif.....	7
2.2    Kajian Deduktif.....	15
2.2.1    Kepuasan Kerja.....	15
2.2.2    Insentif Prestasi Kerja.....	17
2.2.3    Budaya Perusahaan .....	19
2.2.4    Gaya Kepemimpinan .....	21
2.2.5    SEM PLS .....	23
2.2.6    Kano Model .....	24
BAB III .....	26
3.1    Objek Penelitian.....	26
3.2    Jenis Data.....	26
3.2.1.    Data Primer .....	26
3.2.1.    Data Sekunder.....	26
3.3    Metode Pengumpulan Data.....	26

3.3.1	Data Historis .....	26
3.3.2	Referensi .....	26
3.3.3	Wawancara.....	27
3.3.4	Pengisian Formulir.....	27
3.4	Alur Penelitian .....	27
3.5	Alat yang Digunakan .....	32
BAB IV	.....	34
4.1	Profil Perusahaan .....	34
4.1.1	Sejarah .....	34
4.1.2	Lokasi.....	35
4.1.3	Proses Bisnis.....	36
4.1.4	Struktur Organisasi dan Kepegawaian.....	37
4.2	Pengaruh Variabel terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	41
4.2.1	Penentuan Hipotesis.....	41
4.2.2	Penentuan Variabel dan Indikator Penelitian.....	43
4.2.3	Pembuatan Kuesioner SEM-PLS.....	45
4.2.4	Pengumpulan Data.....	45
4.2.5	Analisis Data.....	45
4.3	Prototype Kano Model.....	54
4.3.1	Perumusan Prototype Kano Model berdasarkan Kajian Literatur .....	54
4.3.2	Pembuatan Konstruk Kano Model.....	54
4.3.3	Pembuatan Formulir Kuesioner Kano Model .....	55
4.3.4	Pembuatan Kategori Kano Model.....	56
4.3.5	Pembuatan Prototype Kano Model.....	56
BAB V	.....	60
5.1	Pengaruh Variabel terhadap Kepuasan Kerja .....	60
5.1.1	Penentuan Hipotesis.....	60
5.1.2	Penentuan Variabel dan Indikator Penelitian.....	61
5.1.3	Pembuatan Kuesioner SEM-PLS.....	61
5.1.4	Pengumpulan Data.....	61
5.1.5	Analisis Data.....	61
5.2	Prototype Kano Model.....	67
BAB VI	.....	70
Kesimpulan	.....	70
Saran	.....	70
DAFTAR PUSTAKA	.....	72
LAMPIRAN	.....	1

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	12
Tabel 4. 1 Definisi Operasional Variabel .....	43
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden.....	45
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif.....	47
Tabel 4. 4 <i>Loading Factor</i> Model Awal .....	49
Tabel 4. 5 <i>Loading Factor</i> Model Baru.....	50
Tabel 4. 6 <i>Convergent Validity</i> .....	51
Tabel 4. 7 <i>Discriminant Validity</i> .....	52
Tabel 4. 8 <i>Composite Reliability</i> .....	52
Tabel 4. 9 Nilai <i>R Square</i> .....	53
Tabel 4. 10 Hasil Hipotesis.....	53
Tabel 4. 12 Contoh Konstruk <i>Form</i> .....	55
Tabel 4. 13 Contoh Kategori Kano Model .....	56



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Alur Penelitian .....	28
Gambar 3. 2 Kerangka Penelitian .....	30
Gambar 4. 1 Peta Operasional.....	35
Gambar 4. 2 Tugas Pokok dan Fungsi PT Pembangkitan Jawa-Bali .....	36
Gambar 4. 3 Komposisi Karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali .....	37
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Direktorat SDM dan Administrasi.....	38
Gambar 4. 5 Model Awal .....	48
Gambar 4. 6 Model Baru .....	50
Gambar 4. 7 Contoh Jenis Kebutuhan .....	57
Gambar 4. 8 Contoh Perhitungan Jumlah Kategori.....	58
Gambar 4. 9 Diagram Kano (Contoh Variabel 1: Insentif Prestasi Kerja).....	58



## ABSTRAK

PT Pembangkitan Jawa-Bali ini belum ada kegiatan pengukuran kepuasan kerja, hal ini mengakibatkan munculnya protes dari Karyawan saat timbal balik yang didapatkan tidak sesuai dengan yang seharusnya dan menyebabkan permasalahan berkelanjutan. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan variabel Insentif Prestasi Kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan, dalam upaya meningkatkan manajemen sumber daya manusia. Untuk melihat validasi hubungannya dilakukan survey kepada 30 responden dan bantuan pengolahan data menggunakan metode SEM-PLS (*Structural Equation Model – Partial Least Square*) dan untuk menghitung kepuasan kerja berdasarkan variabel pengaruhnya diberikan usulan perhitungan dengan menggunakan Kano Model. Penelitian ini dilakukan di Divisi Sistem *Human Capital* dan *Organization*, Divisi Pengembangan Talenta, dan Divisi *Performance Management* dan Sistem Informasi *Human Capital* PT Pembangkitan Jawa-Bali. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan (H2), sedangkan insentif prestasi kerja (H1) dan gaya kepemimpinan (H3) tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan. Ke-tiga variabel tersebut dimasukkan ke Kano Model dengan total tiga sampel responden untuk mengetahui kategori variabel butuh peningkatan agar memenuhi standar kepuasan kerja Karyawan. Hasilnya, Budaya Perusahaan sebagai variabel pengaruh kepuasan kerja termasuk kategori *excitement*. Insentif Prestasi Kerja termasuk kategori *Indifferent*, dan Gaya Kepemimpinan termasuk kategori *Basic*.

**Kata Kunci:** Budaya Perusahaan, Gaya Kepemimpinan, Insentif Prestasi Kerja, Kano Model, dan Kepuasan Kerja.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

PT Pembangkitan Jawa-Bali merupakan anak perusahaan dari PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara) yang mengelola pembangkit dengan total kapasitas sebesar 20.957 MW di Tahun 2022 dengan total Karyawan organik 3.095 orang dan total tenaga alih daya 9.907 orang. Pengelolaan seluruh Karyawan dengan jumlah tersebut menjadi tugas dari Direktorat Sumber Daya Manusia dan Administrasi PT Pembangkitan Jawa-Bali yang terbagi menjadi tiga divisi yaitu Sistem *Human Capital dan Organization* (DIVSHC), Pengembangan Talenta (DIVTLN), dan *Performance Management* dan Sistem Informasi *Human Capital* (DIVPMC). Dari jumlah 13.002 pekerja, perusahaan harus dapat memberikan timbal balik yang sesuai dengan hasil kerja Karyawan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja Karyawan (Saputra, 2022). Namun, di PT Pembangkitan Jawa-Bali belum ada program yang fokus dalam meningkatkan dan mempertahankan tingkat kepuasan kerja Karyawan yang mengakibatkan munculnya protes dari Karyawan saat timbal balik yang didapatkan tidak sesuai dengan yang seharusnya dan menyebabkan permasalahan yang berkelanjutan.

Mengetahui kepuasan kerja Karyawan akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui pelayanan dan timbal balik apa saja yang perlu ditingkatkan dalam pengelolaan sumber daya manusia (George, 2017). Sumber daya manusia sebagai subjek sekaligus obyek pengembangan perusahaan dengan tetap mengindahkan peran sumber daya lainnya, konsep ini mengandung konsekuensi bahwa keberhasilan atau kegagalan tujuan perusahaan bergantung pada kualitas sumber daya manusia (Nur'aida, 2004). Perusahaan yang maju berasal dari manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan visi perusahaannya. Ketidakhadiran sumber daya manusia yang ahli dan terampil dalam bidangnya mengakibatkan tujuan perusahaan akan sulit dicapai meskipun tersedia sumber daya lain seperti modal, mesin, dan material. Hal ini mengartikan bahwa tanpa peranan manusia, sumber daya lainnya tidak akan produktif dan berarti apa-apa



(Katarzyna, 2021). Salah satu cara mengelola sumber daya manusia adalah dengan mengukur dan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan (Matzler, 2004).

Kepuasan kerja sendiri didorong oleh beragam faktor seperti kompensasi. Kompensasi di PT Pembangkitan Jawa-Bali disebut Insentif Prestasi Kerja yaitu kompensasi yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan hasil kinerja individu, kinerja unit/satuan kerja, dan kinerja perusahaan dalam kurun waktu satu semester. Pengambilan variabel ini bertujuan untuk mengetahui apakah nilai kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kinerja yang Karyawan berikan dan apakah pembayaran kompensasi sudah sesuai dengan aturan manajemen pembayaran perusahaan yang berlaku, dari keduanya akan mendapatkan validasi atas keberadaan pengaruh Insentif Prestasi Kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan. Selain itu pengambilan variabel pengaruh Insentif Prestasi Kerja terhadap kepuasan kerja didukung oleh penelitian yang dilakukan Luthans (2005) yang menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan sikap positif Karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang akan dihadapinya di lingkungan kerjanya. Gaji yang tinggi dan pujian saat melakukan pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja (Gray, 2003) dan penelitian lain mengatakan bahwa *job enrichment* dan peningkatan gaji memiliki dampak positif pada kepuasan kerja Karyawan (Brown, 2001).

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Menurut beberapa Karyawan yang diwawancarai, budaya perusahaan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja Karyawan. Budaya yang diterapkan di PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI adalah AKHLAK yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Saat perusahaan dengan konsisten menerapkan AKHLAK, maka kepuasan kerja yang diterima Karyawan akan meningkat. Budaya perusahaan adalah sistem yang dimaknai dan diyakini oleh organisasi dan menjadi penentu bagaimana Karyawan berperilaku (Sari, 2008). Pengambilan variabel budaya perusahaan didukung oleh penelitian (Riyanto, 2020) dengan hasil Perusahaan dengan pola perilaku dan kebiasaan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan. Dalam penelitian lain juga menunjukkan bahwa hubungan budaya perusahaan dengan kepuasan kerja yang hasilnya sesuai dengan hipotesis, dengan nilai *P value* 0.011 dan *T statistik* 2.544 yang artinya budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Saputra, 2022). Berdasarkan penelitian kualitatif yang dilakukan oleh (Belias, 2014) juga

mengatakan bahwa Budaya perusahaan dapat dipromosikan untuk memfasilitasi pencapaian kepuasan kerja dan tujuan organisasi.

Selain kompensasi dan budaya perusahaan, gaya kepemimpinan juga turut mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Dilansir dari penelitian terdahulu oleh (Saleem, 2015) mengenai dampak dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang didapatkan menunjukkan kepemimpinan memiliki kemampuan untuk menyusun budaya perusahaan yang kurang politis, pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Di antara penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai prediktor penting dan memainkan peran sentral. Berdasarkan wawancara, Karyawan memiliki pendapat yang sama tentang adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Karyawan, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pola perilaku Karyawan juga tingkat beban kerja yang diterima Karyawannya akan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan.

Untuk memvalidasi hasil pengaruh dari variabel Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, dan Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dilakukan penelitian dengan membagikan kuesioner juga observasi langsung, yang hasilnya diukur dengan metode SEM-PLS dengan bantuan aplikasi SmartPLS (v. 3.3.9). SEM (*Structural Equation Model*) merupakan salah satu bidang kajian statistik untuk ilmu sosial, berupa analisis multivariat yang digunakan untuk menguji rangkaian hubungan dengan objek seperti individu, peristiwa, aktivitas, atau organisasi, dan lain sebagainya (Sholihin, 2021). Sedangkan SEM-PLS (*Structural Equation Model – Partial Least Square*) yang merupakan pendekatan model kausal untuk model yang kompleks dan tidak membutuhkan banyak sampel (Hair J. F., 2019).

Pada penelitian ini, metode Kano Model dapat digunakan untuk menganalisis pengembangan pelayanan dan jenis timbal balik yang perlu ditingkatkan. Pendekatan Kano Model dapat membantu memilih prioritas pengembangan produk saat perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara bersamaan karena alasan teknis atau ekonomi (Carolina, 2021). Kano Model telah dikembangkan oleh Matzler (2004) melalui penelitiannya berjudul *Does Kano's Model Apply? (on job satisfaction)*. Hasilnya menunjukkan Kano Model dapat diterapkan untuk mengetahui variabel kepuasan kerja Karyawan.

Dari uraian di atas menjadi landasan ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang kemudian dituangkan dalam bentuk penyusunan tugas akhir yang

berjudul **“PENGARUH INSENTIF PRESTASI KERJA, BUDAYA PERUSAHAAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Urusan ketenagakerjaan harus mendapatkan perhatian dan pengelolaan yang baik sehingga Karyawan dapat termotivasi dalam memberikan kontribusi aktif untuk perusahaannya. Pada umumnya, perasaan, sikap, dan pandangan Karyawan atas pekerjaannya akan menentukan pelaksanaan kerja itu sendiri. Hal ini berarti faktor kepuasan kerja berpengaruh terhadap hasil akhir pekerjaan Karyawan. Berdasarkan uraian dan latar belakang penelitian di atas, berikut merupakan rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah insentif prestasi kerja, budaya perusahaan, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan DIVSHC, DIVTLN, dan DIVPMC PT Pembangkitan Jawa-Bali?
2. Apa usulan yang dapat diterapkan di PT Pembangkitan Jawa-Bali dalam upaya mengetahui variabel kepuasan kerja Karyawan yang perlu ditingkatkan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, berikut merupakan tujuan dalam penelitian ini:

1. Menganalisis pengaruh insentif prestasi kerja, budaya perusahaan, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Karyawan DIVSHC, DIVTLN, dan DIVPMC PT Pembangkitan Jawa-Bali.
2. Memberikan usulan yang dapat diterapkan di PT Pembangkitan Jawa-Bali dalam upaya mengetahui variabel kepuasan kerja Karyawan yang perlu ditingkatkan.

### **1.4 Batasan Permasalahan**

Batasan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT Pembangkitan Jawa-Bali yang terletak di Jl. Ketintang Baru No.11, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota SBY, Jawa Timur 60231
2. Pengambilan data hanya dilakukan di DIVSHC, DIVTLN, dan DIVPMC di bawah naungan direktorat Sumber Daya Manusia PT Pembangkitan Jawa-Bali

3. Faktor kepuasan kerja yang diangkat hanya insentif prestasi kerja (insentif berdasarkan kinerja), budaya perusahaan, dan gaya kepemimpinan.
4. Responden dalam penelitian ini terdiri dari DIVSHC, DIVTLN, dan DIVPMC di PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI.
5. Responden dalam penelitian ini memiliki jabatan maksimal Kepala Divisi.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran pada Direksi SDM dan Administrasi di PT Pembangkitan Jawa-Bali tentang pengaruh insentif prestasi kerja, budaya perusahaan, dan gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Selain itu, perusahaan dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas sistem manajemen sumber daya manusia agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan dengan menerapkan perhitungan kepuasan kerja menggunakan metode SEM-PLS yang dapat diterapkan di lingkup kecil seperti divisi dan penerapan Kano Model untuk mengidentifikasi dan menganalisis nilai-nilai apa saja yang perlu ditingkatkan. Kano Model juga perusahaan dapat mempelajari lebih lanjut mengenai hasil yang disuguhkan untuk memastikan tidak ada data tertinggal karena perbedaan cara hitung Kano Model (SurveyMethods, 2011).
2. Bagi akademisi, harapannya penelitian dapat memberi wawasan pengetahuan, perbandingan penelitian, dan sebagai bahan referensi untuk penelitian lanjutan.
3. Bagi penulis, penelitian ini memberikan pengetahuan secara praktis dan teoritis mengenai faktor pengaruh kepuasan kerja dan metode pengolahan data terkait.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I            PENDAHULUAN**

Memuat latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, batasan permasalahan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir.

#### **BAB II           TINJAUAN PUSTAKA**

Memuat kajian literatur deduktif dan induktif yang membuktikan bahwa tugas akhir yang diangkat memenuhi syarat dan kriteria.

**BAB III METODE PENELITIAN**

Memuat obyek penelitian, data yang digunakan, dan tahapan yang telah dilakukan.

**BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

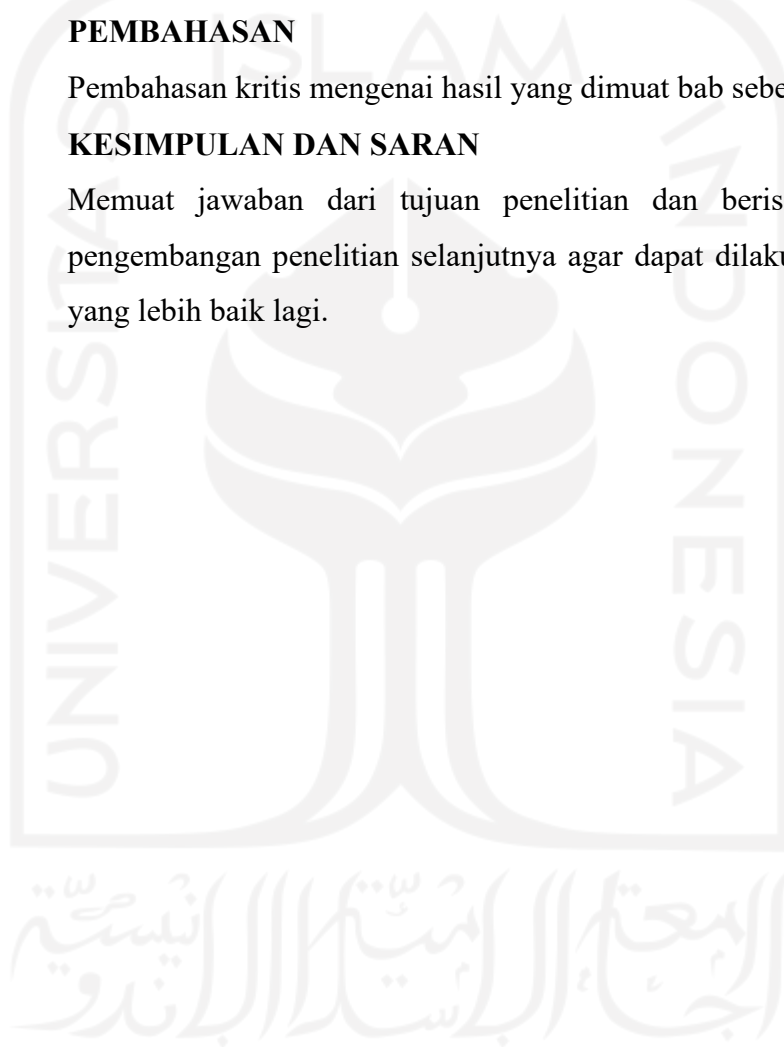
Memuat proses pengumpulan dan pengolahan data.

**BAB V PEMBAHASAN**

Pembahasan kritis mengenai hasil yang dimuat bab sebelumnya.

**BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN**

Memuat jawaban dari tujuan penelitian dan berisi rekomendasi pengembangan penelitian selanjutnya agar dapat dilakukan penelitian yang lebih baik lagi.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Induktif

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian hubungan antara kepuasan kerja dengan sejumlah variabelnya, dengan pola data, obyek, dan pola hubungan yang berbeda membuah hasil yang beragam. Berikut merupakan kajian hasil tinjauan penelitian sebelumnya:

##### 2.2.1 Kepuasan Kerja

(Matzler, 2004) juga mengaplikasikan Kano model terhadap penelitian kepuasan kerja. Dalam penelitiannya, ia menggunakan variabel manajemen puncak, atasan, kolega, kondisi pekerjaan, remunerasi, konten pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karyawan sebagai faktor pengaruh kepuasan kerja. Hasilnya relevansi aspek atau sifat pekerjaan adalah fungsi kepuasan; faktor tidak dapat secara sewenang-wenang didefinisikan sebagai fundamental, kinerja, atau menarik. Kategori ditentukan oleh keadaan situasional, seperti harapan karyawan, fitur pasar kerja, dll. variabel prioritas tidak dapat dicirikan sebagai dasar, kinerja, atau menarik. Kategori ditentukan oleh keadaan situasional, seperti harapan karyawan, fitur pasar kerja, dll.

(Park, 2007) melakukan penelitian tentang pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dirasakan oleh personil rumah sakit di Korea Selatan dengan metode SPSS yang menyimpulkan bahwa keadilan pemberian kompensasi adalah faktor yang paling penting dalam pemenuhan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

(Bhatti, 2011) pada penelitian dengan dinas pendidikan di Pakistan sebagai objeknya dan kompensasi sebagai faktor pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan kompensasi karyawan, hasil ini ditunjukkan dari nilai *Pearson Correlation* yang didapatkan.

(Low, 2015) mengaplikasikan Kano ke dalam penelitian yang ditujukan untuk menemukan atribut pekerjaan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dengan mengkategorikan atribut pekerjaan menjadi tiga kualitas Kano yang berbeda. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini membuktikan bahwa Kano dapat mengidentifikasi pengaruh dari atribut pekerjaan dan menetapkan prioritas perbaikan untuk karyawan yang dewasa. Selain atribut pekerjaan, usia juga ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan, menekankan pentingnya mengenali harapan yang berubah seiring bertambahnya usia.

(Ezekiel Chinyio, 2015) melakukan penelitian tentang dampak kompensasi pada kepuasan kerja pekerja konstruksi sektor publik negara bagian Jigawa, Nigeria. Dalam penelitiannya terkumpul 260 responden yang mengisi kuesioner dari 265 kuesioner yang dibagikan. Data yang didapatkan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kompensasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja pekerja.

(Alif, 2015) meneliti pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir, dan budaya perusahaan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap kepuasan kerja yang dalam penelitiannya mengumpulkan 158 responden. Yang dihasilkan dari penelitian ini adalah yang memiliki hubungan terkuat terbesar dengan perilaku kewarganegaraan organisasi adalah pengembangan karir. Selain itu, yang mendapatkan nilai signifikan pengaruhnya diperoleh oleh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan.

(Mahmood, 2016) melakukan penelitian tentang pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan atas komitmen perusahaan yang dilakukan di sektor pendidikan publik, Rawalpindi, Pakistan. Pada penelitian ini hasil menunjukkan bahwa reward tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan atas komitmen yang diberikan perusahaan.

(Raja Nabeel-Ud-Din Jalal, 2017) melakukan penelitian tentang beban kerja, remunerasi, dan psikologis karyawan dengan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Temuan studi bertentangan dengan harapan, beban kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dengan porsi yang sama, kompensasi dan penghargaan psikologis memiliki dampak yang menguntungkan kecil tapi cukup besar pada kinerja pekerjaan. Selain itu, kinerja kerja sangat dipengaruhi secara positif oleh



kepuasan kerja. Namun, tidak ada hubungan antara beban kerja, kompensasi, atau imbalan psikologis dan prestasi kerja yang dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja.

(Janićević, 2018) meneliti pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitiannya, mengambil 324 sampel pekerja dari 16 perusahaan yang ada di Montenegro. Penelitian ini menguji hipotesis umum yaitu budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan menguji hipotesis khusus mengenai dasar hubungan tersebut. Dari hipotesis tersebut, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor budaya seperti gaji dan jenis kepemilikan perusahaan, kinerja perusahaan, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan ukuran perusahaan itu sendiri.

(Noor, 2018) pada penelitiannya yang dilakukan di salah satu perusahaan firma hukum Selangor, Malaysia yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh *rewards* terhadap kepuasan kinerja. *Rewards* yang dimaksud dalam penelitian ini terbagi dua, ekstrinsik dan intrinsik. Variabel yang masuk pada ekstrinsik adalah gaji pokok, bonus kinerja, insentif, dan bonus liburan. Sedangkan variabel intrinsik adalah pengakuan, kesempatan belajar, tantangan kerja, apresiasi, dan kemajuan karir. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa antara penghargaan dan kepuasan kerja tidak signifikan. Dari hal ini, dapat dikatakan bahwa selain penghargaan, ada faktor lain yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja Karyawan. Karenanya, firma hukum ini harus menyelidiki lebih lanjut faktor lain yang menghasilkan kepuasan kerja Karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih baik dalam pekerjaannya.

Penelitian oleh (Sheila A Boamah, 2018) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja dan hasil keselamatan pasien. Dari penelitiannya menghasilkan kesimpulan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang kuat pada pemberdayaan tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja perawat dan menurunkan frekuensi hasil pasien yang merugikan.

Penelitian dilakukan di sebuah perusahaan swasta dengan berbagai posisi di dalam perusahaannya tentang pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan menghasilkan validasi bahwa di perusahaan tersebut kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Sidabutar, 2020).

### **2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja menggunakan Metode SEM-PLS**



(Abdullah Sabiq, 2017) pada penelitiannya tentang hubungan gaji dengan kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Kota Surabaya dan hasilnya tidak ada hubungan antara gaji dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jabbar, 2019) tentang manajemen mutu sebagai alat strategis untuk meningkatkan hubungan antara perilaku pimpinan dan kepuasan kerja dosen di salah satu universitas Malaysia menghasilkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja dan manajemen kualitas layanan.

Penelitian yang dilakukan (Marcos, 2020) dengan judul pengaruh sumber daya kerja, tuntutan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan Polisi Spanyol menghasilkan kesimpulan bahwa permintaan dan sumber daya kerja (dukungan dan kontrol organisasi) memiliki relevansi secara personal dan kinerja perusahaan khususnya untuk petugas kepolisian.

(Seema, 2021) dalam penelitiannya tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *moonlight intentions* pada mediasi komitmen organisasi. Hasil diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *moonlight intentions* dan komitmen organisasi, sedangkan komitmen organisasi pengaruhnya kecil terhadap *moonlight intentions*.

(Wahjoedi, 2021) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan studi kasus pada UKM Perusahaan PT PMS di Surabaya, Indonesia.

Hasil penelitian yang dilakukan (Saputra, 2022) tentang pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Modern Panel Indonesia dengan bantuan metode SEM-PLS menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan.

### **2.2.3 Kepuasan Kerja di Badan Usaha Milik Negara**

Penelitian yang dilakukan (Çetin, 2012) di Turkish Bank tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi pengelola bank terhadap kepuasan kerja pegawai menghasilkan kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja karyawan dianggap sebagai faktor fundamental untuk keberhasilan organisasi dan Kepemimpinan Interaktif adalah faktor yang paling berpengaruh untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Menurut (Hardiyono, 2017) berdasarkan penelitiannya yang dilakukan di Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) mengenai efek lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang menghasilkan keputusan bahwa di lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kinerja Karyawan yang mempengaruhi peningkatan kinerja Karyawan di perusahaan tersebut. Hasilnya, setiap variabel memiliki hubungan timbal balik yang positif dan signifikan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dengan nilai signifikansi tertinggi pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja Karyawan.

(Tsai, 2018) melakukan penelitian menggunakan model DEMATEL untuk mengeksplorasi kepuasan kerja para profesional penelitian dan pengembangan di industri sel fotovoltaik Cina. Yang ditemukan dari penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi (X1), promosi (X2), supervisor (X3), dan sifat pekerjaan (X10) adalah variabel kunci dalam penyelesaian masalah dan bahwa meningkatkan kebahagiaan dengan kriteria ini dapat mempengaruhi kepuasan dengan orang lain. Oleh karena itu, manajer harus lebih menonjolkan keempat faktor ini untuk meningkatkan kepuasan kerja personel *Research and Development* dan mempertahankannya atau menarik lebih banyak spesialis ini. Hasil yang dihasilkan oleh penggunaan model kriteria ini berfungsi sebagai panduan bagi bisnis teknologi tinggi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja staf *Research and Development* mereka.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja Karyawan di PT Garuda Indonesia yang dilakukan oleh (Riyanto, 2020) dengan total 88 responden, dan batasan jabatan staf, *supervisor*, *manager*, dan *senior manager*. Hasil dari penelitian tersebut, kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, yang mana mengindikasikan bahwa untuk mendapatkan kepuasan kerja Karyawan, PT Garuda Indonesia perlu memperbaiki budaya perusahaan seperti menjaga konsistensi visi dan misi perusahaan, membuat target dan tujuan yang lebih tepat sasaran, dan juga meningkatkan pengembangan kapabilitas. Di hipotesis terakhir, membuktikan bahwa *organization climate* atau iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif pada kepuasan kerja yang mana merepresentasikan kesakralan struktur, standar, tanggungjawab, penghargaan, dan dukungan memiliki pengaruh besar pada kepuasan kerja Karyawan di PT Garuda Indonesia.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja menggunakan Metode SEM-PLS di Badan Usaha Milik Negara**

(Pankaj Kumar, 2021) melakukan studi dengan melihat kepuasan sebelum dan kepuasan petani setelah penjualan tanah untuk Gurugram, Haryana, perluasan kota India, sebagai bagian dari "Rencana Pembangunan 2031AD untuk Kompleks Perkotaan Gurgaon-Manesar." Dengan menggunakan teknik sampel *convenience-cum-judgmental*, informasi dikumpulkan dari 177 petani laki-laki (168 valid) di enam belas komunitas yang tanahnya telah dibeli atau dijual untuk pertumbuhan kota, analisis faktor dan SEM-PLS digunakan untuk menganalisis data. Menurut penelitian ini, pendapatan dari pekerjaan dan pendapatan sewa, serta peningkatan pengeluaran untuk pendidikan anak, barang-barang rumah tangga, teknologi, mobil dan kendaraan sport, belanja, rekreasi, dan acara sosial, semuanya memiliki dampak positif dan signifikan terhadap petani, kepuasan setelah tanah tersebut dijual.

Knop (2022) pada studinya mengenai pencitraan merek internal dan kepuasan kerja yang bertujuan untuk menyelidiki peran individualitas merek dan kecocokan kepribadian merek menggunakan metode SEM-PLS. Studi tersebut mendukung metode di mana karyawan mengembangkan pengetahuan merek dan membangun hubungan antara informasi ini dan penilaian afektif baik pekerjaan dan merek majikan. Lebih banyak perhatian diberikan pada pentingnya identitas merek dan kecocokan kepribadian-merek. Studi ini menunjukkan bagaimana organisasi dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan melalui desain merek perusahaan mereka.

#### **2.2.5 Penelitian Terdahulu**

Berikut merupakan Tabel 2.1 tentang kajian induktif penelitian terdahulu:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Variabel	Objek	Metode
1.	(Matzler, 2004)	Manajemen puncak, atasan, kolega, kondisi pekerjaan, remunerasi, konten pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karyawan	Perusahaan farmasi di Austria	Kano
2.	(Park, 2007)	Keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Salah satu Rumah Sakit Swasta di Korea Selatan	T-Test, ANOVA, <i>Pearson correlation coefficient</i> , dan <i>Stepwise multiple regression</i>
3.	(Bhatti, 2011)	Kompensasi	Dinas Pendidikan Pakistan	<i>Pearson Correlation</i>
4.	(Çetin, 2012)	Gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi	Bank Turki	Perhitungan statistik dengan SPSS
5.	(Alif, 2015)	Motivasi kerja, pengembangan karir, dan budaya perusahaan	Perusahaan Terminal Lpg	SEM dengan perangkat lunak AMOS
6.	(Low, 2015)	Mencari pengaruh atribut pekerjaan apa saja yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	210 sampel acak pekerja di Singapura	Kano
7.	(Ezekiel Chinyio, 2015)	Kompensasi terhadap kepuasan kerja	Pekerja konstruksi sektor publik negara bagian Jigawa, Nigeria	SEM dengan perangkat lunak AMOS
8.	(Mahmood, 2016)	Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen perusahaan	Dinas Pendidikan Rawalpindi, Pakistan	ANOVA
9.	(Jalal, 2017)	Beban kerja, remunerasi, dan psikologis	231 karyawan dari berbagai sektor swasta	ANOVA

No.	Penulis	Variabel	Objek	Metode
10.	(Abdullah Sabiq, 2017)	Gaji	Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Kota Surabaya	SEM-PLS dengan SMART-PLS
12.	(Hardiyono, 2017)	Lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero)	<i>Pearson Correlations</i>
13.	(Noor, 2018)	Reward	Firma Hukum Selangor, Malaysia	<i>Pearson Correlation</i>
14.	(Sheila Boamah, 2018)	A Kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja dan hasil keselamatan pasien	Beberapa perawat di beberapa Rumah Sakit secara acak	SEM dengan perangkat lunak AMOS
15.	(Tsai, 2018)	Remunerasi, promosi, supervisor, dan sifat pekerjaan	Para profesional penelitian dan pengembangan di industri sel fotovoltaik Cina	DEMANTEL
16.	(Jabbar, 2019)	Perilaku pimpinan	Salah satu Universitas di Malaysia	SEM-PLS dengan SMART-PLS
17.	(Sidabutar, 2020)	Kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan	Departemen SDM	SPSS dan SEM
18.	(Marcos, 2020)	Sumber daya kerja, tuntutan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan	Salah satu kantor Polisi Spanyol	SEM-PLS dengan SMART-PLS
19.	(Riyanto, 2020)	Kepemimpinan, budaya organisasi, dan iklim organisasi	PT Garuda Indonesia	Perhitungan statistik dengan SPSS

No.	Penulis	Variabel	Objek	Metode
20.	(Pankaj Kumar, 2021)	Pendapatan dari pekerjaan dan pendapatan sewa, serta peningkatan pengeluaran untuk pendidikan anak, barang-barang rumah tangga, teknologi, mobil dan kendaraan sport, belanja, rekreasi, dan acara sosial	Sektor pertanian India	SEM-PLS dengan SMART-PLS
21.	(Seema, 2021)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>moonlight intentions</i> pada mediasi komitmen organisasi	161 profesional IT yang bekerja di pusat IT India Utara di N.C.R. Delhi dan Chandigarh.	SEM-PLS dengan SMART-PLS
22.	(Saputra, 2022)	Kompensasi, lingkungan kerja, dan beban kerja	PT Modern Panel Indonesia	SEM-PLS dengan SMART-PLS
23.	(Wahjoedi, 2021)	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	PT PMS di Surabaya, Indonesia	SEM-PLS dengan SMART-PLS
24.	(Knop, 2022)	Pengaruh pencitraan merek internal terhadap kepuasan kerja	Karyawan di perusahaan teknik mesin yang berlokasi di Jerman	SEM-PLS dengan SMART-PLS

Berdasarkan Tabel 2.1 sudah banyak peneliti yang meneliti analisis kepuasan kerja dengan menggunakan SEM-PLS, namun masih sedikit yang meneliti analisis kepuasan kerja dengan menggunakan SEM-PLS di perusahaan BUMN di Indonesia.

## 2.2 Kajian Deduktif

### 2.2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hal yang penting bagi perusahaan dan faktor pengaruhnya diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Dalam aturan tersebut berisikan pembangunan ketenagakerjaan pada bab dua dengan penjelasan tujuan di pasal empat berisi:

1. *memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi;*
2. *mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah;*
3. *memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan;*
4. *dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.*

Dalam UU tersebut menyebutkan juga bahwa setiap tenaga kerja memiliki kesempatan perlakuan yang sama, kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan. Kepuasan kerja sendiri menurut Luthans (2005), adalah tentang seberapa banyak *output* Karyawan yang sesuai dengan ekspektasi dan merefleksikan hasil pekerjaannya pada nilai hasil kerjanya sendiri, gaji, dan kesempatan mendapatkan promosi jabatan atas usahanya. Karyawan yang lebih bahagia dengan pekerjaannya ialah yang puas dengan hasil kerjanya. Hal itu seiring dengan pernyataan bahwa kepuasan kerja berdampak pada turunnya *turnover rates* karena perusahaan dapat mempertahankan Karyawannya.

Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan lebih bahagia, jauh lebih mungkin untuk bangga dengan yang mereka kerjakan, dan merasakan loyalitas yang kuat terhadap perusahaannya. Semakin tinggi seorang Karyawan merasa puas dengan hasil kerjanya, akan mengacu untuk melakukan kerja yang lebih baik lagi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja dibuatkan desain pekerjaan melalui rotasi kerja, perluasan pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan yang akan membuka peluang agar Karyawan dapat lebih berkembang dalam karirnya (Judge T. T., 2001).

Kehadiran kepuasan kerja di sebuah organisasi diharapkan mampu membantu organisasi dalam menggapai tujuannya dengan lebih baik dan akurat (Handoko, 2013). Kepuasan kerja sendiri sejalan dengan perasaan pekerja, merasa terbebani atau merasa pekerjaan sesuai dengan kemampuannya, kepuasan akan kerja, gaji, peningkatan jabatan, dan kesempatan meneruskan pendidikan merupakan beberapa faktor yang menentukan kepuasan kerja Karyawan (Adam, 2015).

Dari banyak faktor tersebut, menjadikan alasan kepuasan kerja juga digawangi oleh tindak perilaku Pemimpin juga manajemen perusahaan itu sendiri. Karenanya, pemimpin perlu memastikan Karyawan puas akan pekerjaannya. Karyawan dengan kepuasan kerja



tinggi akan memiliki tingkat beban kerja mental atau stress kerja yang rendah dan lebih mudah untuk bertahan di pekerjaannya (Pujiastuti Sophia, 2019). Hal ini dikarenakan Karyawan tersebut sudah menyatu dengan pekerjaan dan tingkat loyalitas meningkat seiring kenyamanan Karyawan akan pekerjaannya (Sidabutar, 2020).

Menurut Locke (1969) kepuasan kerja bersifat personal, tergantung pada dimensi pekerjaan Karyawan dan mencakup harapan akan apa yang diterima sebagai hasil pekerjaannya. Kepuasan kerja juga disebut hal yang kompleks karena muncul dari penilaian Karyawan terhadap berbagai dimensi kerja yang dilakukan setiap hari. Karyawan dengan tanggungjawab dan kewajiban individu yang lebih besar memiliki kepuasan kinerja yang lebih tinggi. Sangat memungkinkan jika Karyawan dengan tingkat manajerial yang lebih tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih besar (Janet L, 1987).

### **2.2.2 Insentif Prestasi Kerja**

Insentif prestasi kerja di PT Pembangkitan Jawa-Bali diatur dalam Keputusan Direksi Nomor: 060.K/010/DIR/2008 dalam dokumen tersebut arti dari Insentif Prestasi Kerja (P3.1) adalah kompensasi yang diberikan kepada Karyawan atas prestasi pencapaian kinerja Karyawan, kinerja masing-masing satuan kerja/unit organisasi, dan kinerja Perusahaan dalam kurun waktu 1 (satu) semester.

Adapun bagian dari Insentif Prestasi Kerja adalah IK (Insentif Kerja) yang diberikan pada Karyawan dalam kurun waktu 1 (satu) triwulan. Jumlah Insentif Prestasi Kerja yang diterima setiap Karyawan berbeda berdasarkan kinerja individu, kinerja divisi, dan jabatan. Adapun penjelasan dari komponen Insentif Prestasi Kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai Kinerja Unit ditetapkan berdasarkan hasil kinerja unit dalam kurun 1 (satu) Semester dan ditetapkan oleh Keputusan Direksi.
- 2) Indeks Kompetensi Individu atau IKI ditetapkan berdasarkan hasil penilaian kompetensi individu dalam kurun 1 (satu) semester.
- 3) Indeks Sasaran Kinerja (ISK) berdasarkan hasil penilaian sasaran kinerja individu dalam kurun satu semester
- 4) Disiplin Waktu Kerja
- 5) Koefisien Kinerja Perusahaan



Pembuatan aturan ini dipertimbangkan dari Karyawan sebagai aset penting bagi kemajuan perusahaan, sebagai upaya peningkatan prestasi, disiplin, dan produktivitas kerja, serta memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai, maka kepada Karyawan diberikan Insentif Prestasi Kerja yang sepadan dengan keberhasilan pencapaian sasaran kinerja individu, dan organisasi sesuai beban kerja yang telah ditetapkan. Untuk perhitungan nilai Insentif Prestasi Kerja tertulis di bawah ini:

$$IPK = \frac{NKI}{PK \text{ rata2}} \times NKU \times TARIF \times \left( \frac{JKK}{JKS} \right) \quad (2.1)$$

Keterangan:

IPK	=	Insentif Prestasi Kerja
NKI	=	Nilai Kinerja Individu
PK rata2	=	Penilaian Kinerja rata-rata
TARIF	=	Tarif Insentif Prestasi Kerja triwulanan bagi Karyawan per <i>grade</i> sebagaimana terlampir pada lampiran keputusan ini
JKK	=	Jumlah Jam Kerja Karyawan dalam kurun waktu 1 (satu) semester (dihitung dalam satuan menit)
JKS	=	Jumlah Jam Kerja seharusnya dalam kurun waktu 1 (satu) triwulan sesuai dengan ketentuan waktu kerja yang berlaku (dihitung dalam satuan menit)

Insentif Prestasi Kerja mencakup kompensasi tetap dan variabel yang terkait dengan tingkat kinerja. Kompensasi adalah uang, bukan imbalan finansial eksternal yang diberikan oleh pemberi kerja atas waktu, keterampilan, dan upaya yang dilakukan karyawan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi (Swanepoel, 2014). Dari penelitian (Absar, 2010) mengatakan bahwa kompensasi karyawan adalah salah satu fungsi terpenting dari manajemen sumber daya manusia. Menurut (Kasmir, 2016) kompensasi adalah imbalan moneter dan non-moneter yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi layanan mereka kepada perusahaan (Zainal, 2014). Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk kompensasi, dalam bentuk uang atau barang, yang diterima karyawan secara adil dan wajar atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 2.2.3 Budaya Perusahaan

Dalam organisasi, budaya menjelaskan tentang pengaruh dan interaksi antar Karyawan di perusahaan. Menurut (Schein, 2004) budaya organisasi adalah pola rendah yang dijadikan asumsi yang diinvestasikan khusus untuk mengadaptasi pola perilaku eksternal dan mengintegrasikan sistem internal perusahaan.

Suatu sistem yang dimaknai dan diyakini oleh satu lingkup organisasi disebut budaya organisasi yang turut menjadi penentu bagaimana Karyawan berperilaku (Sari, 2008). Serupa halnya dengan pendapat (The Institute of Asset Management, 2015) yang mengatakan bahwa budaya adalah sistem makna dianut bersama seluruh anggota yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.

Pola nilai dan keyakinan bersama yang melengkapi aturan organisasi untuk menyelaraskan tingkah polah perilaku Karyawan (J.V. Newstrom, 2000). Perusahaan dengan produk atau jasa yang serupa dapat memiliki nilai berbeda, salah satu penyebabnya adalah budaya organisasi. Selain itu, budaya organisasi menunjang tujuan perusahaan dan sebaliknya. dalam perusahaan dengan nilai penanaman budaya perusahaan yang tinggi dan dengan pengaplikasian yang tepat akan berpengaruh pada efektivitas kinerja perusahaan (Hardiyono, 2017).

Budaya organisasi meringkas cara fungsi bisnis. Pentingnya budaya ditingkatkan melalui dampaknya pada semangat kerja dan sikap kerja Karyawan (Dose, 1997). Akibatnya, kepuasan kerja kemungkinan akan dipengaruhi oleh aspek budaya organisasi. Kepuasan kerja penting karena asosiasi mapan dengan berbagai hasil organisasi. Karyawan yang lebih puas mengalami tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah (Hackett, 1985), telah mengurangi tingkat niat untuk pergi (Tett, 1993) lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi (Organ, 1989), dan melaporkan bahwa mereka puas dengan kehidupan mereka secara umum (Judge T. A., 1993).

PT Pembangkitan Jawa-Bali sebagai anak perusahaan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) yang termasuk perusahaan BUMN menerapkan AKHLAK sebagai *core values* dalam budaya perusahaan. AKHLAK diatur dalam Surat Edaran Nomor: SE- 7 /MBU/07 /2020 tentang NILAI-NILAI UTAMA (*CORE VALUES*) SUMBER DAYA MANUSIA BADAN USAHA MILIK NEGARA dengan tujuan memosisikan BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial, penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta. Hal ini dilakukan agar SDM BUMN dapat mengetahui, menerapkan, dan menginternalisasikan *Core Values* secara sungguh-sungguh, konsisten, dan

konsekuensi sehingga melahirkan perilaku sehari-hari dan membentuk budaya kerja Badan Usaha Milik Negara yang sejalan dengan *Core Values* tersebut.

Dalam surat edaran Nomor: SE- 7 /MBU/07 /2020 Nilai-Nilai Utama SDM BUMN terdiri dari:

a. *Amanah*

*Definisi: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Panduan perilaku:*

- 1) *Memenuhi janji dan komitmen.*
- 2) *Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.*
- 3) *Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.*

b. *Kompeten*

*Definisi: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Panduan perilaku:*

- 1) *Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.*
- 2) *Membantu orang lain belajar.*
- 3) *Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.*

c. *Harmonis*

*Definisi: Saling peduli dan menghargai perbedaan. Panduan perilaku:*

- 1) *Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.*
- 2) *Suka menolong orang lain.*
- 3) *Membangun lingkungan kerja yang kondusif.*

d. *Loyal*

*Definisi: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.*

*Panduan perilaku:*

- 1) *Menjaga nama baik sesama Karyawan, Pemimpin, BUMN, dan Negara.*
- 2) *Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.*
- 3) *Patuh kepada Pemimpin sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.*

e. *Adaptif*

*Definisi: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Panduan perilaku:*

- 1) *Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.*
- 2) *Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.*
- 3) *Bertindak proaktif.*

f. *Kolaboratif*

*Definisi: Membangun kerja sama yang sinergis. Panduan perilaku:*

- 1) *Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.*
- 2) *Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.*
- 3) *Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.*

#### **2.2.4 Gaya Kepemimpinan**

Secara umum, kepemimpinan didefinisikan sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai potensi maksimal mereka untuk menyelesaikan tugas, tujuan, atau proyek apa pun (Cohen, 1990). Teori kepemimpinan memiliki akar sejarah dan telah berkembang, menyuguhkan perbedaan seiring berjalannya waktu (Middlehurst, 2008). Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan Karyawan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, karenanya pemimpin berhak menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan visi perusahaan (Jenn, 2022).

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan tujuan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan. (R. Setyo, 2017) telah mengembangkan model kepemimpinan dan memiliki pengikut yang kuat di antara spesialis pengembangan manajemen. Pemimpin harus mengetahui secara pasti tingkat kematangan pengikutnya kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut.

Tertulis dalam buku *handout for BBA dan Economic Degree Program STIE IEU* tahun 2004 bahwa karakteristik dari pemimpin, Karyawan, dan perusahaan menjadi pengaruh gaya kepemimpinan. Prinsip dari kepemimpinan sendiri dapat diambil dari efisiensi teknis dan taktis setiap kegiatan, pengenalan dan perbaikan diri pemimpin, pengenalan karakter dan kebutuhan atas kesejahteraan Karyawan, pembuatan keputusan, pengembangan rasa tanggung jawab pemimpin, dan penggunaan komando yang sesuai dengan kapabilitas pemimpin. (Schwantes, 2016) menuliskan kutipan dari Warren Buffett tentang unsur yang membentuk kepemimpinan antara lain adalah kecerdasan, energi, dan integritas. Jika pemimpin tidak memiliki integritas, kedua hal lainnya akan hilang beriringan. Hal ini dikarenakan setiap orang memiliki kecerdasan dan energi, namun integritas adalah nilai utama yang tidak diajarkan ataupun muncul dilahirkan. Dalam laman tersebut Schwantes menambahkan jika perusahaan mempekerjakan seseorang dengan energi dan kecerdasan tinggi, perusahaan mungkin mendapatkan seorang *rock star*. Tetapi mempekerjakan *rock star* dengan energi tinggi, kecerdasan

tinggi, tetapi integritas rendah hanya akan mendapatkan pencuri yang cerdas dan bergerak cepat.

Dalam konsep kepemimpinan terdapat ciri, sesuai pendapat (Edwards, 2022) “Sebagai pemimpin, tujuan harus terbentuk dari keinginan setiap individu di perusahaanmu, sehingga mereka secara sukarela dipimpin olehmu hal ini disebut nilai morale. Konsensus organisasi untuk kepemimpinan yang dibentuk dan perasaan semangat yang tinggi yang terkait dengannya disebut esprit de corps.” Kedua ciri pemimpin yaitu *Morale* dan *Espirit de Corps*. Istilah *Morale* adalah keadaan jiwa perseorangan, seperti penampilan, tabiat, etika, dan masalah individu lainnya. Sedangkan *Espirit de Corps* adalah rasa kesatuan, loyalitas, serta rasa tanggungjawab bersama yang tumbuh dalam organisasi, seperti antusiasme, nama baik, kesediaan mengikuti beragam kegiatan, kedisiplinan, dan lainnya.

Sejatinya fungsi dari pemimpin adalah sebagai pemecah masalah dan pembuat keputusan, karenanya tipe pemimpin dibedakan dari kedua hal tersebut (STIE IEU, 2004). Di bawah ini adalah tiga tipe pemimpin berdasarkan tipe pemecahan masalahnya:

- 1) *Risk taker*, pemimpin yang tidak takut akan risiko dan konsekuensi yang akan diterima. Biasanya *risk taker* adalah pemimpin yang *people-centric*, menyadari bahwa satu-satunya cara untuk perusahaan yang sustain adalah dengan fokus pada orang, baik Karyawan maupun pelanggan.
- 2) *Risk neutrally*, pemimpin dengan posisi ideal yang dapat mempertimbangkan segala risiko dengan *basic assumption* yang dimiliki namun tidak terkesan lamban dalam pengambilan keputusan.
- 3) *Risk averse*, pemimpin yang menghindari risiko untuk meminimalkan kerugian perusahaan.

Berikut adalah tipe pemimpin berdasarkan pengambilan keputusan menurut teori WM Conwey:

- 1) *Crowd-Compeller*, pemimpin yang mengobarkan semangat pengikut dengan sudut pandangnya, sehingga para pengikut menyakini setiap keputusan pemimpinnya.
- 2) *Crowd-Exponent*, pemimpin yang turut merasakan dan mengekspresikan keinginan agar sesuai dengan kepentingan pengikutnya.
- 3) *Crowd-Representative*, pemimpin sebagai perwakilan suara pengikutnya. Pendapat dan keinginan pemimpin sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pengikutnya.

Selain tipe kepemimpinan berdasarkan kedua fungsinya, di bawah ini terdapat tiga gaya kepemimpinan yang diusung oleh Kurt Lewin tentang *basic leadership style* pada tahun 1939 dan satu tambahan gaya kepemimpinan yang berkembang seiring berjalannya waktu:

- 1) *Autocratic* atau Otokratik dalam Bahasa Indonesia, gaya kepemimpinan yang berkuasa dalam organisasi. Cenderung membuat keputusan sesuai dengan konsep pemikiran sendiri dengan slogan *'do as you're told.'* Pemimpin yang otoriter tidak fokus akan kolaborasi antar tim dan lebih suka memegang semua kekuasaan.
- 2) *Democratic*, pemimpin yang berazaskan keterbukaan dengan Karyawan, melibatkan Karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis unggul dalam memicu kreativitas di Karyawan dan meningkatkan kontribusi positif dari semua pihak.
- 3) *Laissez-faire*, gaya kepemimpinan ini diaplikasikan oleh pemimpin yang mendelegasikan pengambilan keputusan kepada staf mereka sambil siap memberikan umpan balik sesuai kebutuhan.
- 4) *Transformational*, pemimpin ini menciptakan visi yang luas dan menyatukan tim di belakangnya. Tim yang beroperasi di bawah pemimpin transformasional bersatu untuk satu tujuan dan bersedia memberikan usaha, waktu, dan energi mereka kepada perusahaan ketika organisasi dan pekerjaannya selaras.

### 2.2.5 SEM PLS

SEM akronim dari *structural equation model* atau dalam Bahasa Indonesia model persamaan struktural merupakan salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur, secara bersamaan. SEM juga disebut teknik analisis *multivariate* yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya ataupun hubungan antar konstruk. Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut, menuju variabel endogen, dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Berikut adalah keterangan mengenai variabel di SEM:

- 1) Variabel Eksogen: variabel yang variabilitasnya diasumsikan ditentukan oleh sebab-sebab yang berada di luar model



- 2) Variabel Endogen: variabel yang variabilitasnya diasumsikan ditentukan oleh sebab-sebab yang berada di dalam model
- 3) Variabel Moderasi: variabel yang memperkuat atau memperlemah (mempengaruhi) hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

SEM terbagi menjadi dua yaitu *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dan *covariance-based* (CB-SEM) yang ditemukan oleh Joreskog pada tahun 1969 yang sering disebut pemodelan persamaan struktural berbasis varians atau komponen. CB-SEM adalah varian SEM yang disebut SEM berbasis kovarians menghilangkan entitas dan indikatornya dari korelasi dalam model struktural. Selain itu, SEM berbasis varian atau komponen adalah subset dari SEM yang tidak memerlukan korelasi antara indikator atau konstruk laten dalam model struktural karena menggunakan varians dalam proses iterasi (Fornell, 1982).

Pada penelitian ini digunakan SEM berbasis PLS (*Partial Least Square*). PLS adalah SEM yang berbasis komponen atau varian ditemukan oleh Wold pada 1982. PLS-SEM dan algoritmanya, dan memberikan gambaran umum tentang kapan itu dapat diterapkan dengan paling tepat, menunjukkan potensi, dan keterbatasannya untuk penelitian masa depan. Dengan memeriksa apakah ada hubungan atau pengaruh antara komponen, PLS-SEM berusaha untuk menilai hubungan prediktif antara konstruksi. Menggunakan PLS-SEM memiliki keuntungan bahwa pengujian dapat dilakukan tanpa landasan teoritis yang kuat, mengabaikan sejumlah asumsi non-parametrik dan parameter akurasi model prediksi yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ). PLS-SEM dengan demikian merupakan pilihan yang sangat baik untuk penelitian yang bermaksud untuk teori lebih lanjut. Penulis menyimpulkan bahwa pemodelan jalur PLS-SEM, jika diterapkan dengan tepat, memang merupakan ujung tombak untuk memperkirakan model kausal dalam banyak model teoritis dan situasi data empiris (Hair J. F., 2011).

### **2.2.6 Kano Model**

Kano Model teori untuk pengembangan produk dan kepuasan pelanggan yang dikembangkan pada 1980-an oleh Profesor Noriaki Kano, seorang profesor, pendidik, dosen, penulis, dan konsultan di bidang manajemen kualitas. Pendekatan Kano Model dapat membantu memilih prioritas pengembangan produk saat perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara bersamaan karena alasan teknis atau ekonomi,

kriteria yang memiliki pengaruh terbesar pada kepuasan pelanggan dapat diidentifikasi. Kepuasan pelanggan berasal dari kualitas produk atau layanan yang diberikan, sedangkan pengalaman pengguna berasal dari berbagai karakteristik berkelanjutan dari produk atau layanan, seperti pembelian, penggunaan, dan pemeliharaan produk (Carolina, 2021).

Dalam penelitian ini Model Kano diaplikasikan untuk pengembangan perusahaan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dengan fokus pada kepuasan kerja Karyawan. Kano Model terbukti dapat diimplementasikan pada kontrol dan pengembangan kepuasan kerja Karyawan, dalam sebuah penelitian dibuktikan ada penemuan hubungan asimetris antara kepuasan dengan faktor yang berbeda dan kepuasan Karyawan secara keseluruhan, sehingga mengkonfirmasi model Kano dalam konteks kepuasan Karyawan (Matzler, 2004).

Kano Model dibuat dengan tujuan untuk membantu mengidentifikasi dan menyampaikan lima bidang luas keinginan Karyawan untuk variabel kepuasan kerja yang harus ditingkatkan dan dipertahankan, menampilkan masing-masing area luas yang memengaruhi kebahagiaan dan ketidakpuasan konsumen, mendemonstrasikan bagaimana dua kategori dapat menambah atau mengurangi nilainya, sementara satu kategori dapat menumbuhkan nilai baru, dan membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan dan keinginan Karyawan di luar apa yang mereka rasakan. Dalam model Kano, terdapat tiga faktor yaitu kebutuhan dasar, kebutuhan normal atau *indifferent*, dan kebutuhan istimewa atau *excitement needs*. Di bawah ini adalah penjelasan yang disesuaikan pada kepuasan kerja menurut (Matzler, 2004):

- 1) Kebutuhan dasar atau *basic needs* adalah variabel kepuasan kerja yang penting dan kehadirannya dianggap sebagai nilai standar. Namun tinggi rendahnya tidak berimbas pada kepuasan kerja Karyawan.
- 2) Kebutuhan normal atau *indifferent needs* adalah variabel kepuasan kerja dengan nilai fungsional dan rasa puas yang tinggi saat mendapatkannya. Tinggi rendahnya kepuasan kerja Karyawan linear dengan hasilnya.
- 3) Kebutuhan istimewa atau *excitement needs* adalah variabel kepuasan kerja yang tingkat fungsional rendah namun menghasilkan rasa puas yang tinggi. Ketidakhadirannya hal ini tidak mempengaruhi kepuasan kerja Karyawan, namun kehadirannya dapat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja Karyawan (Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, dan Gaya Kepemimpinan) di Divisi Sistem *Human Capital dan Organization*, Pengembangan Talenta, dan *Performance Management dan Sistem Informasi Human Capital* di bawah naungan Direktorat SDM dan Administrasi PT Pembangunan Jawa-Bali sebagai subjek penelitian.

#### 3.2 Jenis Data

##### 3.2.1. Data Primer

Data primer pada penelitian ini diambil berdasarkan hasil dari hasil wawancara dan diskusi dengan Manajer Fungsi *Compensation and Benefit*, dan Kepala Divisi *Performance System Management dan Sistem Informasi Human Capital* di PT Pembangunan Jawa-Bali.

##### 3.2.1. Data Sekunder

Data sekunder dikutip dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian, adapun pengambilannya didapatkan melalui *website* GoogleScholar, ResearchGate, ScienceDirect, dan DSpace UII.

#### 3.3 Metode Pengumpulan Data

##### 3.3.1 Data Historis

Data historis yang diambil berdasarkan surat keputusan dan surat edaran tentang variabel yang relevan di PT Pembangunan Jawa-Bali dan edaran Menteri BUMN.

##### 3.3.2 Referensi

Referensi diambil dari jurnal, buku, dan artikel yang digunakan sebagai acuan akan metode yang sama yang dipakai oleh peneliti sebelumnya.

### 3.3.3 Wawancara

Untuk mencermati dan memperdalam analisis permasalahan, peneliti mendapatkan data kualitatif dari hasil wawancara dan melakukan diskusi dengan beberapa sampel responden.

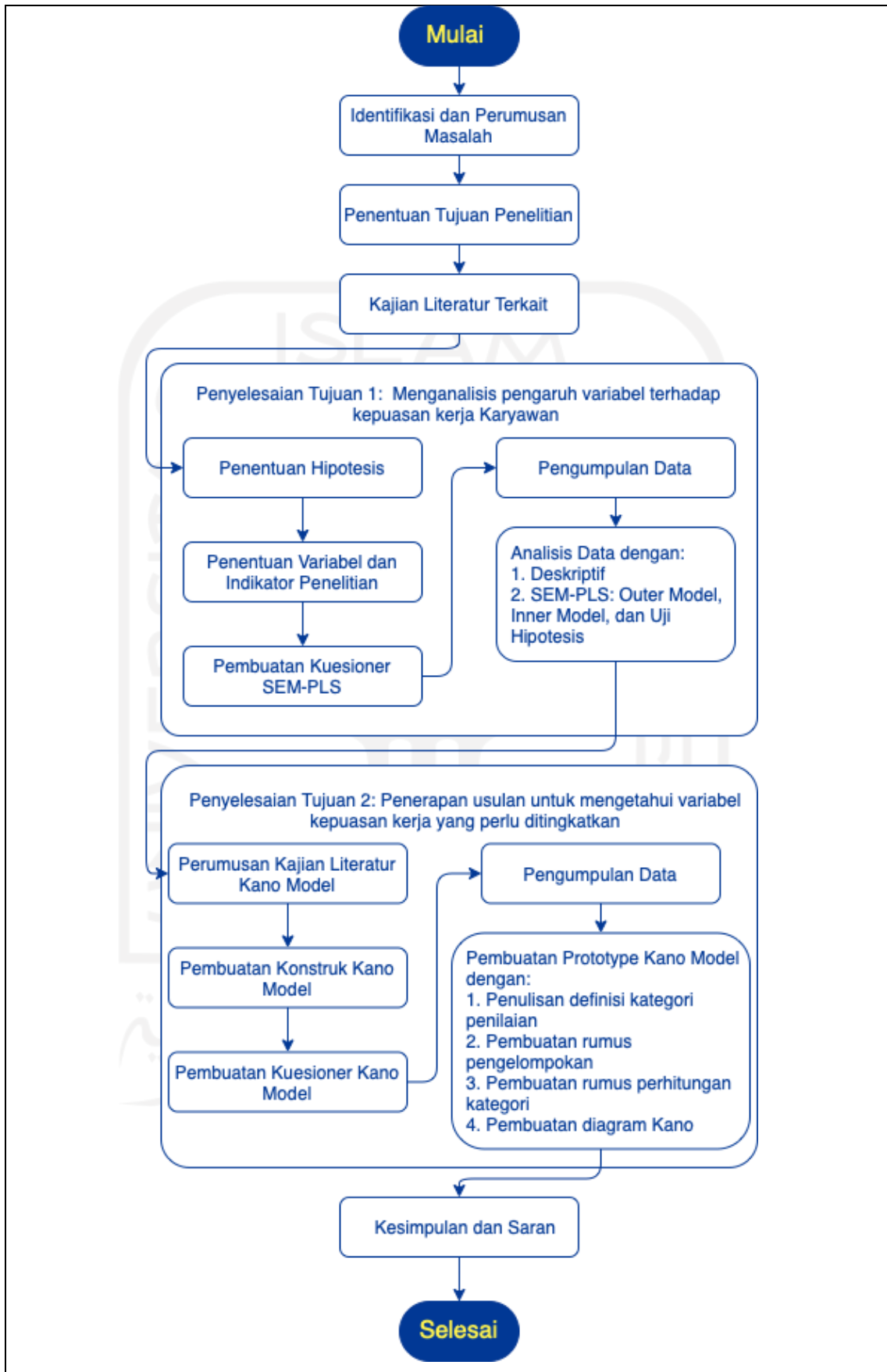
### 3.3.4 Pengisian Formulir

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang secara harfiah adalah penelitian yang menggunakan data statistik untuk meneliti kejadian sosial yang melibatkan pengukuran dalam menganalisis data (Watson, 2015). Teknik pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan teknik *Convenience Sampling* yang merupakan salah satu teknik pengambilan sampel dengan melakukan pemilihan responden karena mereka biasanya memiliki kemudahan dan ketersediaan dalam memberikan informasi (Ackoff, 1953).

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai metode pengumpulan yang didapatkan dengan mendistribusikan kuesioner melalui Jot Form secara *online*. Konsep penelitian ini menggunakan variasi nilai (laten variabel), karenanya variabel yang digunakan selaras dengan dimensi dan indikator variabelnya. Berisi pertanyaan singkat yang diperuntukan agar memperoleh informasi dari responden. Kuesioner ini menggunakan skala likert dengan skala tingkat 1- 5, dengan ketentuan sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Peneliti juga memberi opsi pada responden dengan memilih salah satu pilihan di atas untuk setiap pertanyaannya.

## 3.4 Alur Penelitian

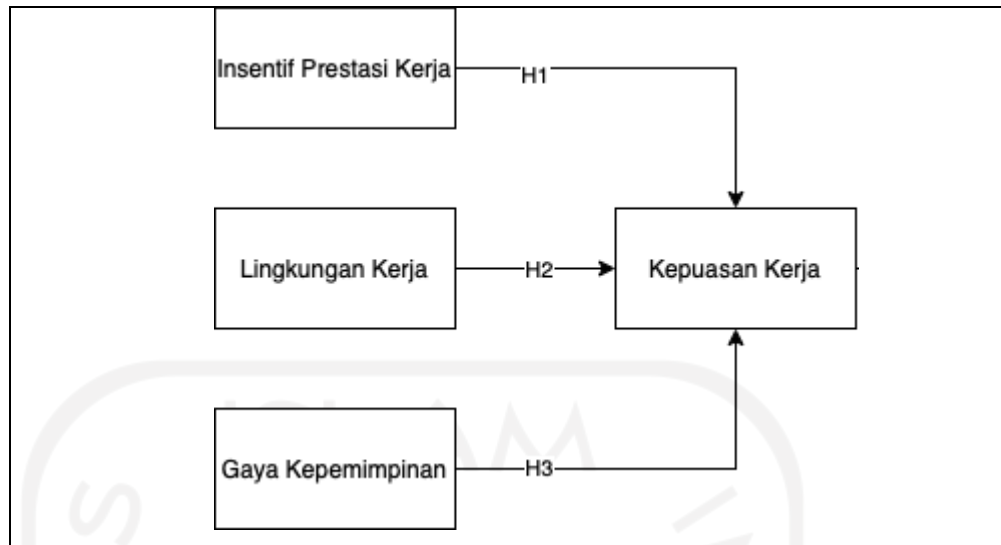
Berikut adalah penjelasan uraian kegiatan yang dilakukan dalam mewujudkan penelitian ini:



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Gambar 3.1 menjelaskan identifikasi dan perumusan masalah sebelum mendapatkan tujuan penelitian. Kajian literatur dibutuhkan untuk verifikasi masalah dan metodenya berdasarkan penelitian sebelumnya. Setelah itu dilakukan penentuan hipotesis dan penentuan variabel penelitian berdasarkan hasil kajian literatur. Dari hasil tersebut, akan dibuatkan kuesioner dan disebar ke responden terkait yaitu Karyawan Divisi Sistem *Human Capital dan Organization* (DIVSHC), Pengembangan Talenta (DIVTLN), dan *Performance Management dan Sistem Informasi Human Capital* (DIVPMC) di PT Pembangkitan Jawa-Bali. Hasil survey melalui kuesioner akan dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan dengan bantuan aplikasi SEM-PLS untuk mendapatkan kesimpulan dari masalah yang telah didefinisikan. Berikut merupakan penjelasan lengkap mengenai alur penelitian:

- 1) Identifikasi dan Perumusan Masalah, dilakukan di PT Pembangkitan Jawa-Bali dengan melakukan perumusan masalah dan pembuatan *framework* bersama Manajer Fungsi *Compensation and Benefit* dan Kepala Divisi *Performance System Management dan Sistem Informasi Human Capital*
- 2) Penentuan Tujuan Penelitian dilakukan setelah mendapatkan masalah yang telah dirumuskan.
- 3) Melakukan studi literatur terkait yang bertujuan untuk memperkuat tujuan penelitian, menemukan variabel penelitian, mencari perspektif dari penelitian terdahulu, dan menentukan makna hubungan antar variabel yang dibutuhkan. Adapun pengambilan studi literatur didapatkan dari GoogleScholar, ResearchGate, ScienceDirect, dan DSpace UII.
- 4) Melakukan penyelesaian tujuan satu yaitu menganalisis pengaruh insentif prestasi kerja, budaya perusahaan, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Karyawan DIVSHC, DIVTLN, dan DIVPMC PT Pembangkitan Jawa-Bali dengan tahap sebagai berikut:
  - a. Melakukan penentuan hipotesis untuk memberikan pendapat sementara tentang masalah yang telah dirumuskan. Penentuan hipotesis dibuat peneliti dan didiskusikan dengan Dosen Pembimbing, Manajer Fungsi *Compensation and Benefit*, dan Kepala Divisi *Performance System Management dan Sistem Informasi Human Capital*. Di bawah ini adalah kerangka dari penelitian ini:



Gambar 3. 2 Kerangka Penelitian

Berikut adalah penjelasan dari kerangka penelitian (Gambar 3.2):

H1: Insentif Prestasi Kerja (IPK) berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja

H2: Budaya Perusahaan berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja

- b. Penentuan variabel dan indikator penelitian dilakukan peneliti berdasarkan hasil studi literatur dan hasil diskusi berlandaskan keadaan yang terjadi di perusahaan bersama Manajer Fungsi *Compensation and Benefit*, dan Kepala Divisi *Performance System Management* dan Sistem Informasi *Human Capital*.
- c. Pembuatan kuesioner dilakukan setelah penentuan indikator penelitian, kuesioner sendiri berguna untuk peneliti agar tidak ada pertanyaan diluar batasan permasalahan dan berguna untuk mengarahkan responden dalam menjawab pertanyaan.
- d. Pengumpulan data dilakukan selama satu bulan, hal ini disebabkan kuesioner yang diberikan tidak bersifat wajib diisi untuk Karyawan. Proses pengambilan data dilakukan dari tanggal 28 Juni 2022 hingga 11 Juli 2022. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil 30 sampel dari total 46 Karyawan yang ada di Divisi Sistem *Human Capital dan Organization*, Pengembangan Talenta, dan *Performance Management dan Sistem Informasi Human Capital* di bawah naungan Direktorat SDM dan Administrasi PT Pembangkitan Jawa-Bali sebagai subjek penelitian.
- e. Setelah data terkumpul, peneliti menganalisis data kualitatif dan analisis data mulai dari analisis deskriptif untuk mengidentifikasi responden, analisis SEM-PLS dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9. Analisis data kuantitatif terdiri dari

analisis *outer model* (*loading factor*, *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*), *inner model* yang dijelaskan dengan  $R^2$ , dan hasil hipotesis yang diambil dari nilai *P-Value* dan *t-statistics*. Di bawah ini adalah penjelasan mengenai analisis data yang dilakukan pada penelitian ini:

Analisis kualitatif adalah analisis yang menerangkan hasil penelitian yang tidak dapat diukur dengan angka namun memerlukan penjelasan yang jelas. Analisis kualitatif dalam penelitian ini didapatkan dari pandangan setiap responden mengenai hipotesis yang diberikan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi langsung di kantor sebagai lapangan dan melakukan wawancara terbuka bersama beberapa sampel dari responden. Peneliti juga melampirkan kolom suara dalam formulir kuesioner yang diberikan kepada responden, dalam kolom tersebut responden bebas memberikan tanggapan akan persepsi mengenai keempat hipotesis yang diberikan.

Analisis kuantitatif adalah analisis dalam penelitian yang menggunakan data statistik atau numerik untuk meneliti fenomena sosial dan melibatkan pengukuran dalam menganalisis data (Watson, 2015). Analisis kuantitatif akan membantu dalam memeriksa indikator untuk setiap konstruk, variabel independen dan dependent, juga menganalisis model pengukuran dan struktural hipotesis dalam penelitian ini. Terdiri dari analisis *Outer Model*, *Inner Model*, dan Analisis Hipotesis.

Analisis Outer Model berisi pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk menguji validitas kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan yang diberikan dapat menunjukkan hasil yang dapat diukur dari kuesioner tersebut. Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada setiap konstruk indikator. Nilai *loading factor* dikatakan berkorelasi jika  $> 0,7$  dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0,5$ . Untuk menguji antar konstruk dengan indikatornya, dilakukan uji validitas diskriminan dengan yang dilihat melalui nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan berkorelasi jika  $> 0,7$ . Sedangkan uji reliabilitas digunakan dalam mengukur konstruk dengan tujuan untuk melihat konsistensi, akurasi, dan ketepatan instrumen. Untuk penelitian ini mengambil hasil *composite reliability* dengan nilai 0,60-0,70 dapat diterima, sedangkan 0,70-0,90 cocok untuk fase studi masa depan dalam artian nilai ini lebih baik. Nilai yang lebih besar dari 0,90 (khususnya lebih dari 0,95) tidak diharapkan karena menunjukkan bahwa semua indikator mewakili fenomena yang sama (Ghozali, 2015).

Analisis *inner model* atau model struktural yang dalam metode SEM menurut Ghozali dan Latan (2015) adalah suatu model yang menyatakan afinitas estimasi antar variabel laten atau konstruk. Pengujian pada model struktural menggunakan *R-Square* ( $R^2$ ) dengan kriteria nilai 0,75 berarti kuat, 0,50 berarti sedang, dan 0,25 berarti lemah. Selanjutnya ada nilai signifikansi (*two-tailed*) dengan menggunakan *t-value* lebih besar dari 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%), dan 2,58 (*significance level* = 1%).

Pengujian hipotesis melihat dari *T-statistics* dengan nilai *alpha* = 0,05 dengan tujuan melihat tingkat signifikansi dan *P-value* untuk melihat besar probabilitas yang diamati. Keduanya didapatkan dengan prosedur bootstrapping yang terdapat pada perangkat lunak SmartPLS (v. 3.3.9) (Ghozali, 2015).

- 5) Berdasarkan hasil tujuan satu, selanjutnya peneliti melakukan pengambilan usulan yang dapat diterapkan di PT Pembangkitan Jawa-Bali dalam upaya mengetahui variabel kepuasan kerja Karyawan yang butuh ditingkatkan. Adapun tahapannya sebagai berikut:
  - a. Perumusan prototype berdasarkan beberapa kajian literatur yang relevan.
  - b. Pembuatan konstruk Kano Model sebagai bahan kuesioner.
  - c. Pembuatan kuesioner Kano Model yang diambil berdasarkan variabel pengaruh kepuasan kerja yang dipertimbangkan.
  - d. Pengumpulan data dapat dilakukan setelah kuesioner siap dan disebarakan kepada seluruh karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali.
  - e. Pembuatan Prototype Kano Model dilakukan dengan penulisan definisi kategori penilaian, pembuatan rumus pengelompokan, pembuatan rumus perhitungan kategori, dan pembuatan diagram Kano.
- 6) Tahap terakhir adalah penulisan kesimpulan dan saran terkait hasil penelitian yang telah dilakukan.

### **3.5 Alat yang Digunakan**

Pengambilan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner (alat survei dengan beragam pertanyaan) dengan menggunakan *JotForm* yang merupakan alat berbasis web atau aplikasi bertujuan untuk membantu pengguna membuat formulir daring tanpa melibatkan pengkodean apa pun dan tanpa harus mengunduh aplikasi apapun.

Setelah mendapat data hasil kuesioner, peneliti melakukan pengujian hipotesis menggunakan perangkat lunak SmartPLS (v. 3.3.9). Pengambilan jenis SEM *Partial Least Square* dikarenakan PLS adalah SEM berdasarkan variansi yang dapat menguji sebuah teori dengan tidak didasarkan banyak asumsi, data tidak harus berdistribusi normal dan multivariat, serta sampel yang digunakan tidak harus besar (Hair J. F., 2011). Berdasarkan penelitian Wold pada tahun 1982 yang menciptakan pendekatan pemodelan jalur PLS, dan teknik PLS secara efektif merupakan serangkaian regresi dalam hal vektor bobot (Henseler, 2012). Pada konvergensi, vektor bobot memenuhi persamaan titik tetap (Dijkstra, 2010).

Sebagai usulan untuk perusahaan dalam menentukan perbaikan atau peningkatan kebutuhan untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan, dibuatkan *prototype* model Kano dengan menggunakan Ms. Excel. Kano model ditemukan oleh Noriaki Kano, model ini bertujuan untuk membantu memilih prioritas pengembangan produk saat perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara bersamaan karena alasan teknis atau ekonomi (Carolina, 2021).



## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Profil Perusahaan

##### 4.1.1 Sejarah

PT Pembangkitan Jawa-Bali yang juga dikenal dengan PJB memiliki sejarah panjang di bidang pembangkitan tenaga listrik dalam negeri. Sejarah PT PLN tidak dapat dipisahkan dari sejarah terbentuknya PJB (Persero). PLN (Perusahaan Listrik Negara) melakukan restrukturisasi khusus di bidang pembangkitan pada tanggal 3 Oktober 1995 dengan mendirikan dua anak perusahaan yaitu PT PLN Pembangkit Listrik Tenaga Listrik Jawa-Bali | dengan kantor pusat di Jakarta dan PT PLN Jawa. Sejarah PJB diawali dengan restrukturisasi yang dilakukan oleh PLN (Perusahaan Listrik Negara) pada tahun 1982, dengan memisahkan unit-unit menurut fungsinya, yaitu Unit Distribusi PLN, Unit Pembangkitan PLN, dan Unit Pembangkitan PLN. Berikut urutan perkembangan PT Pembangkitan Jawa-Bali dari tahun ke tahun:

- 1) Tahun 2000: Terjadi perubahan nama menjadi PT Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa-Bali
- 2) Tahun 2001: Berdirinya anak Perusahaan di bidang *Operational and Maintenance* Pembangkit yaitu PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI *Services*
- 3) Tahun 2003: Melakukan *shares investment* di PT Rekadaya ElektriKA yang bergerak di bidang teknik, pengadaan, dan konstruksi pembangkit listrik
- 4) Tahun 2004-2006: Melakukan *shares investment* untuk pengembangan pembangkit di beberapa perusahaan
- 5) Tahun 2009: Mendirikan Unit Bisnis Jasa *Operational and Maintenance* (UBJOM)
- 6) Tahun 2012: Mengimplementasi Manajemen Aset PAS 5S
- 7) Tahun 2013: Meraih sertifikat PAS 5S di seluruh unit pembangkit
- 8) Tahun 2014: Memperoleh penghargaan atas PJB *Integrated Management System* dan nilai Kinerja tertinggi di bidang pembangkit di Indonesia.

- 9) Tahun 2015: Berdirinya anak perusahaan PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI Investasi.
- 10) Tahun 2016: Perubahan Visi dan Misi Perusahaan
- 11) Tahun 2017: Mendapatkan *Gold Proper* untuk PLTU Paiton
- 12) Tahun 2018: Meraih *Band Industry Leader Baldrige Excellence Framework*
- 13) Tahun 2019: Menjadi pembangkit terbesar dan pertama di Indonesia yang menggunakan teknologi *boiler ultra-super critical*.

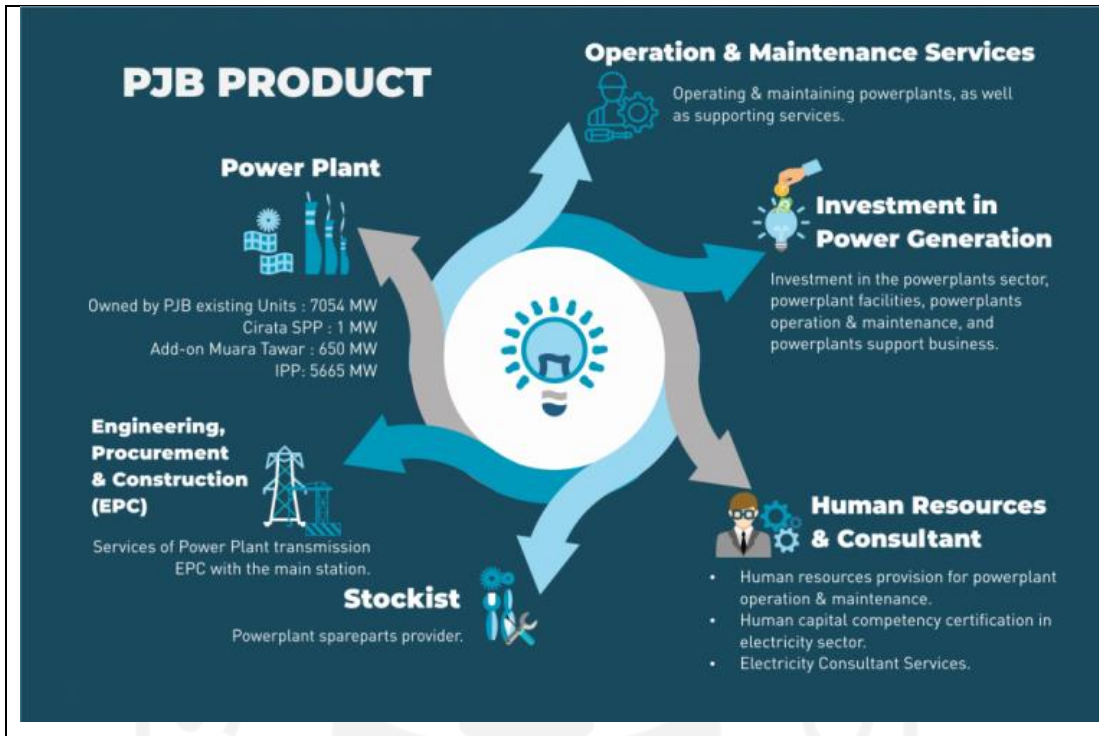
#### 4.1.2 Lokasi



Gambar 4. 1 Peta Operasional  
 (Sumber: <https://www.plnnusantarapower.co.id/tentang-kami/>)

Gambar 4.1 adalah Peta Sebaran Pembangkit Operasional PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI dengan delapan unit operasional dan lima unit bisnis. Kantor pusat PT Pembangkitan Jawa-Bali sendiri terletak di Jl. Ketintang Baru No.11, Ketintang, Kec. Wonocolo, Kota SBY, Jawa Timur 60231.

### 4.1.3 Proses Bisnis



Gambar 4. 2 Tugas Pokok dan Fungsi PT Pembangkitan Jawa-Bali  
(Sumber: <https://www.plnnusantarapower.co.id/tentang-kami/>)

Gambar 4.2 memperlihatkan bahwa terdapat enam proses bisnis yang terjadi di PT Pembangkitan Jawa-Bali. Yang pertama adalah *Operation and Maintenance Services* atau operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik yang dilakukan melalui metode pengiriman langsung di bawah ketentuan kontrak Unit Bisnis Jasa *Operational and Maintenance* (UBJOM). PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI sekarang memiliki 6015,6 MW kapasitas pembangkit listrik di 27 lokasi berbeda di Indonesia sebagai bagian dari kontrak UBJOM.

Kedua, melalui PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI Investasi, anak perusahaan, perusahaan menawarkan jasa investasi (PJBI). Perusahaan investasi yang fokus di bidang kelistrikan dan sektor energi penting lainnya di Indonesia bernama PT PEMBANGKITAN JAWA-BALII. Hal ini dibuat sebagai sarana untuk mengatasi hambatan investasi di sektor kelistrikan, khususnya yang terkait dengan pendanaan.

Ketiga, direktorat *Human Resource* PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI memberikan pengembangan dan pelatihan khusus bagian *operation and maintenance* juga memberikan jasa konsultasi tentang kelistrikan.

Keempat, salah satu fungsi PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI adalah Stockist PJB bertanggung jawab untuk penyediaan *critical* part bagi pembangkit listrik dalam proyek pengembangan pembangkit.

Kelima, salah satu divisi bisnis PJB adalah *Engineering, Procurement, and Consultant* (EPC PJB) yang terbilang cukup signifikan, khususnya dalam pembangunan pembangkit listrik. Melalui anak usahanya, PJB telah berhasil menyelesaikan proyek EPC senilai 210 MW di seluruh Indonesia. Dalam penggunaan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) dan penyelesaian proyek pembangkit tepat waktu, EPC yang dioperasikan PJB menjunjung tinggi prinsip penguatan dan peningkatan daya saing nasional.

Tugas pokok dan fungsi, *power plan* PJB berjumlah 7054 MW, dengan tambahan satu MW Cirata, 650 MW di Muara Tawar, dan tambahan di *Independent Power Producer* (IPP) sejumlah 5665 MW.

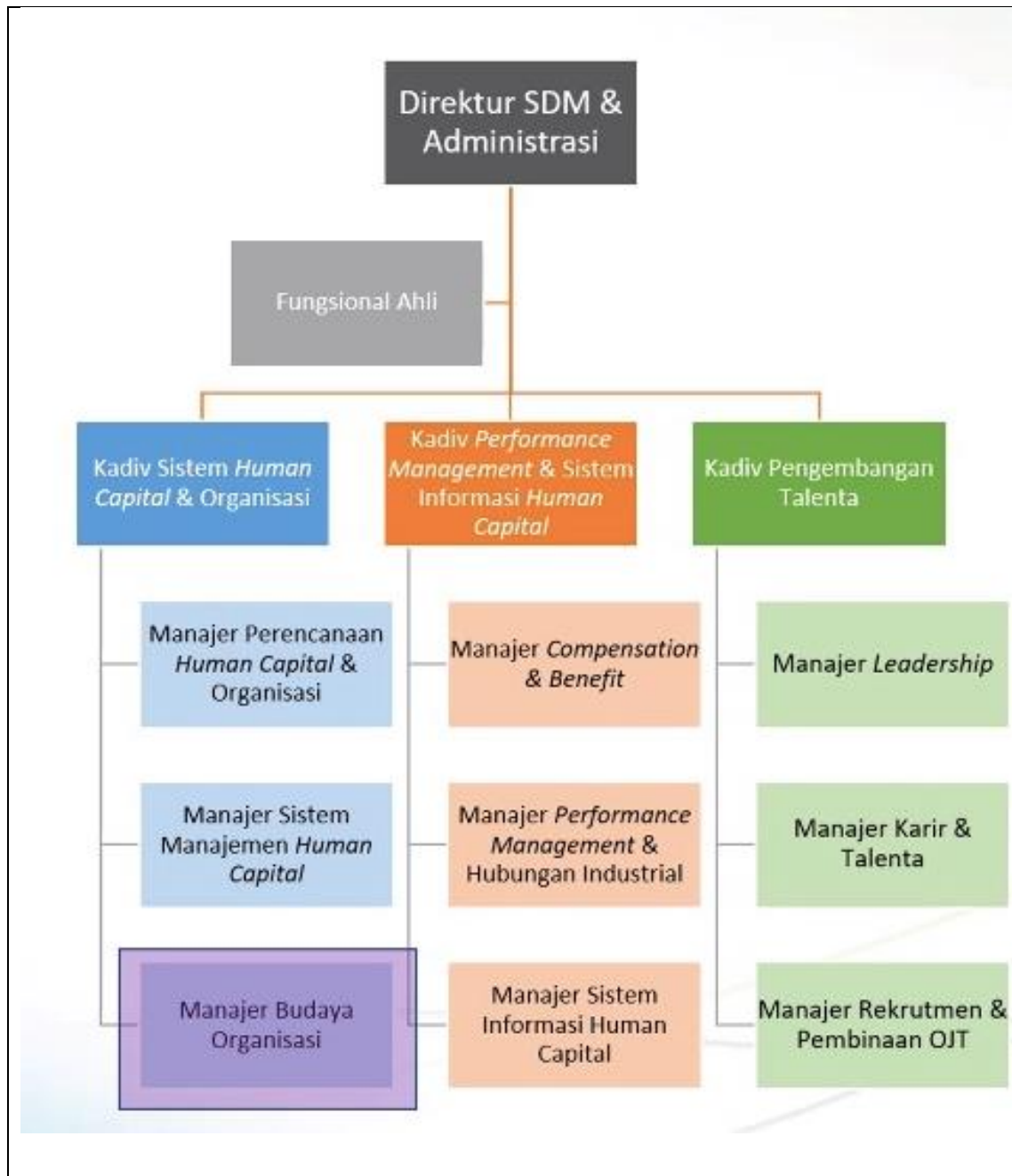
#### 4.1.4 Struktur Organisasi dan Kepegawaian

Struktur organisasi dan kepegawaian PT Pembangkitan Jawa-Bali ditetapkan dalam Peraturan Direksi 0026.P/019/DIR/2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pembangkitan Jawa-Bali. Struktur digambarkan pada Lampiran 3. dan komposisi Karyawan dijelaskan di Gambar 4. berikut:



Gambar 4. 3 Komposisi Karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Administrasi yang terdiri dari tiga Divisi Sistem *Human Capital dan Organization* (DIVSHC), Pengembangan Pengembangan Talenta (DIVTLN), dan *Performance Management dan Sistem Informasi Human Capital* (DIVPMC) yang membawahi Fungsional Ahli.



Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Direktorat SDM dan Administrasi

Penjelasan Gambar 4.4 sebagai berikut:

- 1) Divisi Sistem *Human Capital dan Organization* (DIVSHC)



Ruang lingkup bidang SHC terdiri dari bidang perencanaan *human capital* dan organisasi, sistem manajemen *human capital*, dan budaya organisasi. Divisi SHC memiliki fungsi utama mengevaluasi kebutuhan proses bisnis korporat, merencanakan dan mengembangkan organisasi, merencanakan kebutuhan *human capital*, sehingga terbentuk organisasi yang *lean dan clean*, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis serta tersedianya *human capital* yang beretika dan profesional sesuai kebutuhan untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi. Berikut merupakan beberapa tugas pokok dan fungsi dari setiap bidang yang ada pada DIVSHC.

Fungsi Perencanaan *Human Capital* dan Organisasi bertugas untuk melakukan evaluasi proses bisnis korporat, mengelola kebutuhan pengembangan organisasi, evaluasi jabatan (penetapan bobot dan *grade*), dan perencanaan kebutuhan *human capital* (jumlah dan kompetensi).

Fungsi Sistem Manajemen *Human Capital* bertugas untuk merencanakan anggaran biaya kepegawaian, menyusun kebijakan sistem dan regulasi *human capital*, menyusun kebijakan sistem imbalan atau remunerasi, menyusun perjanjian kerja bersama, dan menyusun kebijakan rekrutmen dan seleksi karyawan.

Fungsi Budaya Organisasi bertugas untuk merencanakan arah manajemen perubahan dan menginisiasi implementasi budaya perusahaan, pengembangan dan pembinaan budaya perusahaan untuk membentuk citra perusahaan, dan mengkoordinir pelaksanaan *corporate social responsibility*.

- 2) Divisi *Performance Management* dan Sistem Informasi *Human Capital* (DIVPMC)  
Pada DIVPMC terdapat tiga bidang yaitu *Performance Management* dan Hubungan Industrial, Sistem Informasi *Human Capital*, dan *Compensation dan Benefit*. DIVPMC dipimpin oleh Kepala Divisi dan masing-masing bidang terdiri dari seorang manajer dan staf. Berikut penjelasan lengkap mengenai tugas pokok dan fungsi DIVPMC.

Fungsi *Compensation and Benefits* memastikan pengelolaan serta pemberian fasilitas kesejahteraan karyawan sesuai kebijakan manajemen, memastikan pengelolaan administrasi pembayaran penghasilan Karyawan dan memastikan efektivitas penggunaan biaya perjalanan dinas karyawan, dan

penuh atas perencanaan program kerja, anggaran, dan *monitoring* realisasi program kerja dan anggaran pada Divisi *Performance Management* dan Sistem Informasi *Human Capital* secara *prudence* dengan mempertimbangkan kajian kelayakan dan risiko.

Fungsi *Performance Management* dan Hubungan *Industrial* adalah Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja Karyawan serta mengkoordinasikan pelaksanaan siklus manajemen kinerja untuk memastikan tercapainya target kinerja individu, mengelola hubungan industrial antara manajemen dengan Serikat Pekerja (SP) untuk menciptakan hubungan yang harmonis, memastikan pengelolaan tenaga kerja *outsourcing* agar optimalisasi aliran aktivitas dalam organisasi berjalan efektif, menjalankan fungsi pembinaan, supervisi, pengendalian, dan koordinasi terhadap pengelolaan administrasi SDM di seluruh Bidang dan Unit Kerja Perusahaan, dan melayani pelanggan eksternal dan internal perusahaan, mitra, unit/AP/PA, dan memenuhi kebutuhan perusahaan juga pemegang saham, melalui dukungan terhadap implementasi Budaya Perusahaan (*PJB Way*) dan Sistem Manajemen yang diterapkan perusahaan (SIT, GCG, PJB IMS, Kriteria Baldrige, SMK3, Maturity Level Proses Bisnis) sejalan dengan Visi dan Misi Perusahaan.

Fungsi Sistem Informasi *Human Capital* bertugas untuk mengelola dan menyelenggarakan administrasi dan Sistem Informasi Terpadu *Human Capital* (SIT-HC) Kantor Pusat dan Unit secara tertata, tertib, rapi dan terbaru, memastikan keberlangsungan optimalisasi layanan teknologi informasi *stream human resources*, agar selaras serta mampu mendukung proses bisnis perusahaan,

### 3) Divisi Pengembangan Talenta

Fungsi *Leadership* melakukan kerjasama dengan tim Pengembangan Talenta untuk menjawab tantangan organisasi dalam penyiapan kapasitas dan kapabilitas sumberdaya manusia dan menjalankan fungsi pembinaan, supervisi, pengendalian, dan koordinasi pengelolaan pengembangan kader.

Fungsi Karir dan Talenta melakukan penyusunan dan menentukan arah dan prioritas pengembangan kader untuk meningkatkan *readiness* serta produktivitas para kader dalam mendukung pencapaian sasaran organisasi, merancang sistem kaderisasi korporat serta mengawal jalannya proses *mapping* kader, dan menyusun perencanaan

program pengembangan kader untuk mempersiapkan kompetensi para kandidat, memastikan pelaksanaan monitoring, dan pembinaan atas pemenuhan kompetensi jabatan serta sertifikasi kompetensi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Fungsi Rekrutmen dan Pembinaan *On Job Training* (OJT) bertugas untuk memastikan penyusunan program dan penerapan pengembangan kader berdasarkan analisis kebutuhan pengembangan kader dan selaras dengan kebutuhan kompetensi strategis perusahaan, mengidentifikasi peluang baru untuk menangkap kesempatan belajar atau memperkuat penawaran yang ada sebagai inputan untuk mengembangkan kader, merancang sistem kaderisasi korporat serta mengawal jalannya proses *mapping* kader, secara berkala meninjau progres pengembangan kader untuk perbaikan *maturity* dan peningkatan kesiapan calon kader menghadapi perkembangan lingkungan bisnis dan mengidentifikasi praktik terbaik dalam pengembangan kader,

## **4.2 Pengaruh Variabel terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

### **4.2.1 Penentuan Hipotesis**

Hipotesis yang diambil berdasarkan kajian literatur, diskusi, dan observasi yang dilakukan. Berikut merupakan hipotesis dalam penelitian ini:

H1: Insentif Prestasi Kerja (IPK) berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja. Insentif Prestasi Kerja adalah seluruh manfaat dan hak yang diterima atas kinerja Karyawan. Menurut (Luthans, 2005), gaji sendiri merupakan salah satu hasil refleksi kegiatan yang dilakukan oleh Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai outputnya. Sedangkan menurut (Noor, 2018) gaji, upah, insentif, bonus, dan keamanan keamanan kerja adalah beberapa faktor yang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang didapatkan Karyawan.

Kepuasan kinerja berpengaruh pada kinerja pekerjaan selaras dengan tingginya *job enrichment* dan peningkatan gaji Karyawan (Brown, 2001). Sedangkan menurut (Iqbal, 2018) sistem penggajian suatu perusahaan turut membantu mengetahui tingkat kepuasan kerja Karyawan. Sejatinya penghargaan yang berhubungan dengan kinerja dan ketika uang itu dianggap adil, setara, dan memberikan penghargaan yang benar-benar dihargai oleh Karyawan (Bernadin, 2007). Karenanya gaji, kompensasi, dan manfaat lain yang didapatkan berdasarkan kinerja Karyawan adalah penentu kepuasan kerja yang signifikan (Heywood, 2006).



H2: Budaya Perusahaan berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja. Salah satu faktor yang dengan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya perusahaan. Budaya dalam perusahaan adalah integrasi pola perilaku eksternal yang diadaptasi untuk kepentingan perusahaan berisikan aspek penghargaan dan dukungan berdampak pada kepuasan kerja. Aspek penekanan pada penghargaan seperti keadilan, kesempatan promosi jabatan, kenaikan gaji, dan pujian untuk kinerja yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja (Judy H. Gray, 2003). Perusahaan dengan pola perilaku dan kebiasaan yang baik akan meningkatkan pengembangan kapabilitas, menjaga konsistensi visi dan misi perusahaan, dan akan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan (Riyanto, 2020).

Pola perilaku organisasi seperti keharmonisan antar Karyawan, kepercayaan, dan rasa hormat dapat menjadi faktor prediksi yang signifikan dari kepuasan kerja (Kennerly, 1989). Budaya organisasi didalamnya berisikan tentang pertumbuhan wawasan Karyawan, efektivitas komunikasi, dan memperlancar prosedur organisasi yang turut membantu meningkatkan kepuasan kerja Karyawan (Spector, 1997). (Belias, 2014) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat dipromosikan untuk memfasilitasi pencapaian kepuasan kerja dan tujuan organisasi. Selain itu, lingkungan kerja yang produktif mempromosikan pembangunan budaya organisasi tertentu dan pengalaman kepuasan kerja Karyawan (Hellriegel, 1974).

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja. Setiap pemimpin memiliki variasi gaya kepemimpinan sendiri dengan pengaruh yang tingkat efektivitasnya tergantung pada kesesuaian perusahaannya. (Billingsley, 1992) juga menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan konflik peran yang rendah dapat memprediksi faktor komitmen kerja, kepuasan kerja, dan keengganan untuk berhenti.

Gaya kepemimpinan secara fundamental mempengaruhi persepsi Karyawan tentang politik organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil dan kepuasan pekerjaan mereka (Saleem, 2015). (Skansi, 2000) menyatakan bahwa di antara penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai prediktor penting dan memainkan peran sentral. Kepemimpinan adalah suatu fungsi manajemen yang sebagian besar diarahkan kepada orang-orang dan interaksi sosial, serta proses mempengaruhi orang-orang agar mereka mencapai tujuan. Sisi lain, (Budiasih, 2020) mengungkapkan bahwa jenis gaya kepemimpinan mempengaruhi persepsi mengenai politik organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja personel mengenai tugas mereka.

#### 4.2.2 Penentuan Variabel dan Indikator Penelitian

Peneliti menghubungkan antara variabel dan indikator pada penelitian ini berdasarkan hipotesis yang sudah diberikan sebelumnya dengan mengacu pada konsep *Structural Equation Model – Partial Least Square*. Tabel 4.1 adalah variabel eksogen dan endogen dengan indikatornya sebagai dasar pengembangan model penelitian ini:

Tabel 4. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Kode	Sumber
Insentif Prestasi Kinerja	Insentif Prestasi Kerja menjadi motivasi, penyemangat, dan memberikan kepuasan saya dalam bekerja	IP1	(Shahzadi, 2014)
	Insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang saya lakukan	IP2	(Hargono, 2013)
	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	IP3	Formula SK 060.K/010/DIR/2008 tentang Jam Kerja Karyawan
	Nilai Kinerja Unit (NKU) yang baik memotivasi kerja dan menunjang kepuasan saya dalam bekerja	IP4	Formula SK 060.K/010/DIR/2008 tentang NKU
Budaya Perusahaan	Kolaborasi antar tim kerja yang baik diperlukan untuk meningkatkan hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan	BP1	(The Institute of Asset Management, 2015)
	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan	BP2	(The Institute of Asset Management, 2015)

Variabel	Indikator	Kode	Sumber
Buaya Kepemimpinan	Karena adanya hubungan yang harmonis antara Karyawan, saya dapat memahami dengan baik informasi yang disampaikan dari Pemimpin atau rekan kerja	BP3	(The Institute of Asset Management, 2015)
	Saya memberi saran dan masukan tanpa takut mendapatkan kritik atau penolakan	BP4	(The Institute of Asset Management, 2015)
	Pemimpin memberikan motivasi dan contoh yang baik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja	BK1	(The Institute of Asset Management, 2015)
	Pemimpin memberikan arahan tugas dengan jelas, sehingga tugas dapat selesai dengan benar	BK2	(The Institute of Asset Management, 2015)
	Pemimpin memberikan rasa aman kepada tim kerja-nya	BK3	(The Institute of Asset Management, 2015)
	Pemimpin menjelaskan arah gerak divisi/sub-divisi dengan jelas	BK4	(The Institute of Asset Management, 2015)
	Insentif Prestasi Kerja diberikan tepat waktu dan sesuai dengan pekerjaan akan meningkatkan Kepuasan kerja saya	KK1	(Sidabutar, 2020)
	Budaya kerja yang suportif dan nyaman membuat saya	KK2	(Saputra, 2022)

Variabel	Indikator	Kode	Sumber
	melakukan pekerjaan dengan lebih baik		
	Arahan dan motivasi kerja dari Pemimpin mempengaruhi kepuasan saya dalam bekerja	KK3	(Boamah, 2018)
	Saya nyaman dan merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani sekarang	KK4	Persepsi pribadi yang dirancang berdasarkan perumusan bersama responden

#### 4.2.3 Pembuatan Kuesioner SEM-PLS

Kuesioner dibuat dengan menggunakan metode *likert scale* satu sampai lima dengan bantuan *website* JotForm yang terlampir di (Lampiran 1).

#### 4.2.4 Pengumpulan Data

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor pengaruh kepuasan kerja Karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian melalui *Jot Form* kepada Karyawan yang ditempatkan di DIVSHC, DIVTLN, dan DIVPMC PT Pembangkitan Jawa – Bali. Proses pengambilan data dilakukan dari tanggal 28 Juni 2022 hingga 11 Juli 2022 dengan total 30 responden sebagai sampel dari 46 populasi.

#### 4.2.5 Analisis Data

##### 1) Analisis Deskriptif

Analisis karakteristik responden dalam penelitian ini menggambarkan karakteristik responden yang bekerja di DIVSHC, DIVTLN, dan DIVPMC. Ini ditunjukkan Tabel 4.2:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden

Identitas Responden	Penjelasan	Total	Presentase
Gender	Pria	17	57%
	Wanita	13	43%
Usia	21-30	12	40%

<b>Identitas Responden</b>	<b>Penjelasan</b>	<b>Total</b>	<b>Presentase</b>
	31-40	9	30%
	41-50	7	23%
	>50	2	7%
Divisi	DIVSHC	8	27%
	DIVTLN	9	30%
	DIVPMC	13	43%
	Kepala Divisi	2	7%
Jabatan	Manajer	5	17%
	<i>Officer</i>	5	17%
	<i>Ass. Officer</i>	9	30%
	<i>Junior Officer</i>	9	30%
Lama Bekerja	1-4 Tahun	8	27%
	5-8 Tahun	7	23%
	9-12 Tahun	6	20%
	13-16 Tahun	4	13%
	>16 Tahun	5	17%

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pria dengan jumlah 17 orang (57%), sedangkan responden wanita berjumlah 13 orang (43%). Dengan usia sekitar 21 hingga 30 tahun yang menempati jumlah responden terbanyak yaitu 12 orang (40%), 31 hingga 40 tahun sembilan orang (30%), usia 41 hingga 50 tahun tujuh orang (23%), dan usia diatas 50 tahun berjumlah dua orang (7%). Divisi dengan tingkat responden terbanyak adalah Divisi *Performance Management dan Sistem Informasi Human Capital* dengan jumlah 13 responden (43%), disusul oleh Divisi Talenta sebanyak sembilan orang (30%), dan Divisi *Sistem Human Capital dan Organization* sebanyak delapan responden (27%). Jabatan responden terbagi menjadi lima, dua responden menjabat sebagai Kepala Divisi (7%), lima manajer fungsi bidang (17%), lima *officer* (17%), sembilan *Assistant Officer* (30%), dan sembilan *Junior Officer* (30%). Lama bekerja responden dibagi menjadi lima, kurun waktu 1-4 tahun sebanyak delapan (27%), 5-8 tahun sebanyak tujuh orang (23%), 9-12 tahun sebanyak enam (20%), 13-16 tahun sebanyak empat orang (13%), dan >16 tahun sebanyak lima (17%).

Analisis deskriptif menjelaskan gambaran penilaian jawaban responden terhadap variabel penelitian. Bab ini menyajikan analisis data menggunakan metode statistik termasuk penjelasan dari hasil yang didapatkan. Penentuan nilai limit pada variabel rata-rata (*mean*) penelitian ditentukan dengan interval sebagai berikut:

1,00 – 1,80: *Sangat Rendah*

1,81 – 2,61: *Rendah*

2,62 – 3,42: *Sedang*

3,43 – 4,23: *Tinggi*

4,24 – 5,00: *Sangat Tinggi*

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif

Variabel	N	Mean	Median	St. Dev
Insentif Prestasi Kerja	30	4,16675	4	0,59475
Budaya Perusahaan	30	4,09175	4	0,65275
Gaya Kepemimpinan	30	3,91675	4	0,65475
Kepuasan Kerja	30	4,09175	4	0,64225

Tabel 4.3 menyajikan analisis deskriptif dari 30 responden yang diambil dari tanggapan kuesioner. Berdasarkan tanggapan 30 responden dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa indikator Insentif Prestasi Kerja memiliki rata-rata 4,16675 dan standar deviasi 0,59475. Mean dari variabel Insentif Prestasi Kerja menandakan bahwa variabel ini memiliki interval yang tinggi, dengan kata lain mayoritas responden setuju dengan indikator yang diberikan. Nilai Mean > Standar Deviasi, artinya variabel Insentif Prestasi Kerja bersifat homogen.

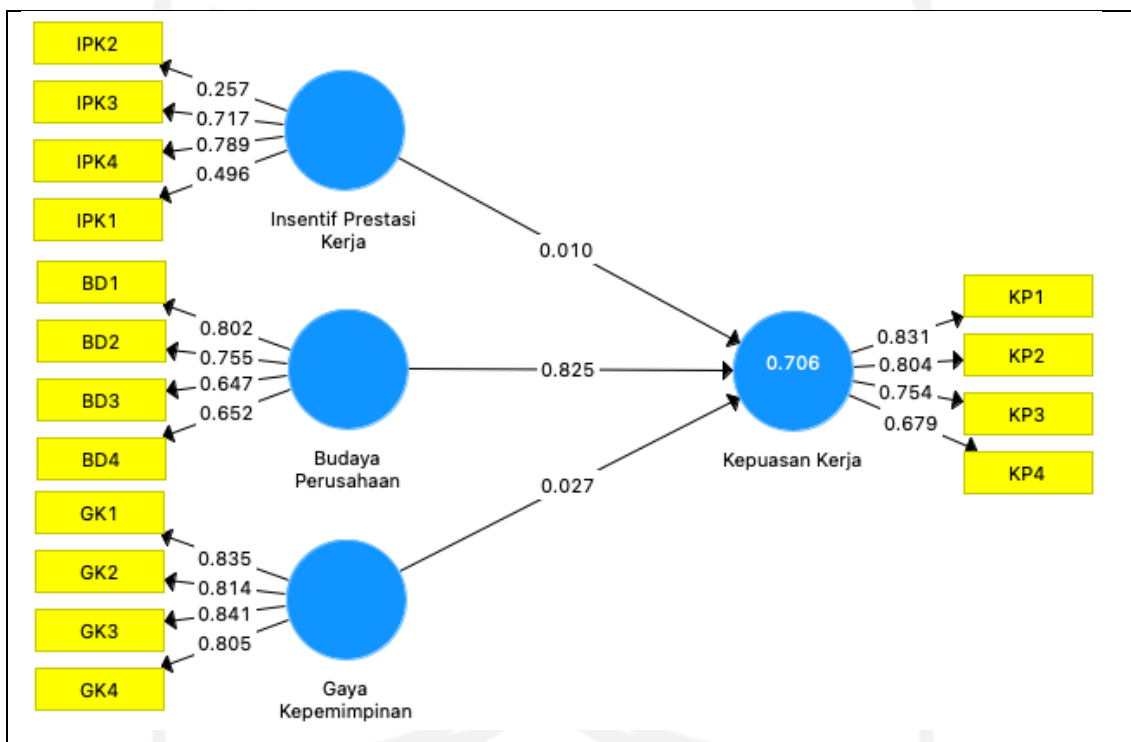
Indikator Budaya Perusahaan memiliki rata-rata 4,09175 dan standar deviasi 0,65275. Mean dari variabel Budaya Perusahaan menandakan bahwa variabel ini memiliki interval yang tinggi, dengan kata lain mayoritas responden setuju dengan indikator yang diberikan. Nilai Mean > Standar Deviasi, artinya variabel Budaya Perusahaan bersifat homogen.

Indikator Gaya Kepemimpinan memiliki rata-rata 3,91675 dan standar deviasi 0,65475. Mean dari variabel Gaya Kepemimpinan menandakan bahwa variabel ini memiliki interval yang tinggi, dengan kata lain mayoritas responden setuju dengan

indikator yang diberikan. Nilai Mean > Standar Deviasi, artinya variabel Gaya Kepemimpinan bersifat homogen.

Indikator Kepuasan Kerja memiliki rata-rata 4,09175 dan standar deviasi 0,64225. Nilai Mean dari Kepuasan Kerja menandakan bahwa variabel ini memiliki interval yang tinggi, dengan kata lain mayoritas responden setuju dengan indikator yang diberikan. Nilai Mean > Standar Deviasi, artinya variabel Kepuasan Kerja bersifat homogen.

## 2) Analisis Outer Model: Loading Factor dan Path Coefficient



Gambar 4. 5 Model Awal

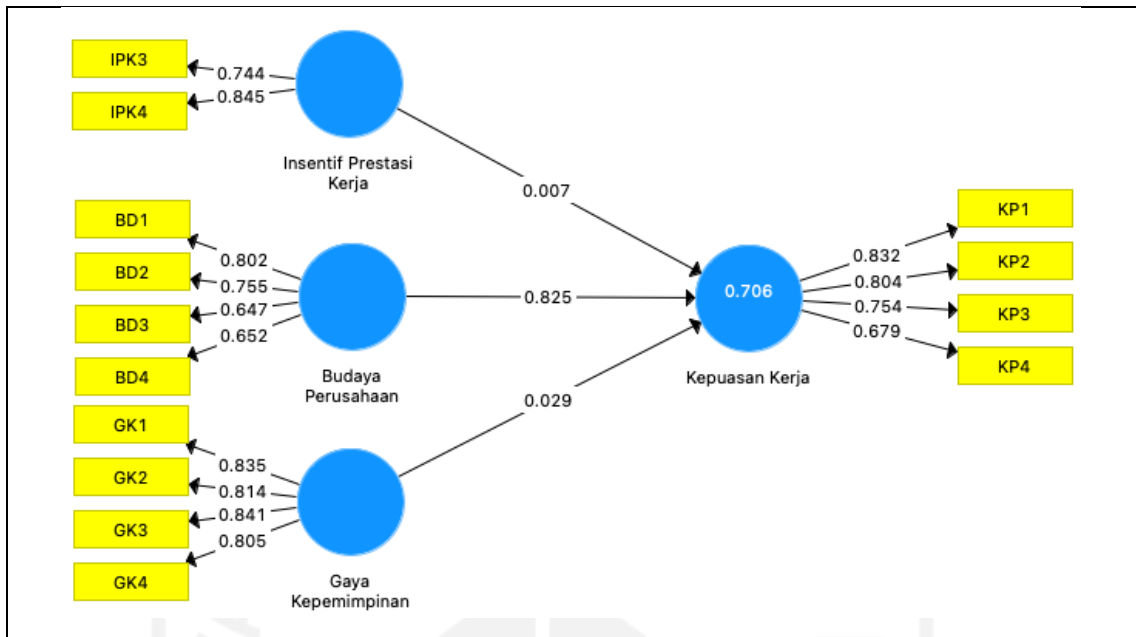
Gambar 4.5 adalah model awal hipotesis beserta nilai yang menunjukkan *outer loadings* atau *convergent validity* yang menandakan bobot nilai hubungan indikator dengan variabel terkait. Pada Gambar 4.1 juga memperlihatkan nilai *path coefficient* antara variabel laten dengan variabel konstruknya. Jelasnya tersampaikan di Tabel 4.4. berikut:

Tabel 4. 4 *Loading Factor* Model Awal

	Budaya Perusahaan	Gaya Kepemimpinan	Insentif Prestasi Kerja	Kepuasan Kerja
BD1	0.80			
BD2	0.76			
BD3	0.65			
BD4	0.65			
GK1		0.83		
GK2		0.81		
GK3		0.84		
GK4		0.81		
IPK2			0.26	
IPK3			0.72	
IPK4			0.79	
IPK1			0.50	
KP4				0.68
KP3				0.75
KP2				0.80
KP1				0.83

Idealnya semua pengukur dari suatu konstruk berkorelasi tinggi, prinsip ini berdasarkan aturan yang digunakan untuk menilai validitas adalah nilai *loading factor* > 0,7 (Ghozali, 2015). Namun untuk variabel atau hipotesis yang masih dikembangkan berdasarkan perbedaan internal perusahaan, nilai minimal *loading factor* cukup lebih dari 0,5 dan untuk item yang ditetapkan, pemuatan faktor untuk setiap item harus 0,6 atau lebih tinggi (Awang, 2015). Pada penelitian ini, variabel yang digunakan diambil berdasarkan kebutuhan perusahaan dan penelitian terdahulu dengan model yang belum pasti. Karenanya dalam penelitian ini, variabel indikator yang bernilai di bawah 0,5 dihapuskan agar penelitian bersifat valid. Berikut adalah Gambar 4.6 berisi model setelah pembaruan:





Gambar 4. 6 Model Baru

Dari model Gambar 4.6 diketahui bahwa terjadi penghapusan dua indikator, yaitu IP 1 (Insentif Prestasi Kerja menjadi motivasi, penyemangat, dan memberikan kepuasan saya dalam bekerja) dan IP 2 (Insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang saya lakukan). Di bawah ini adalah Tabel 4.5 nilai *loading factor* yang telah diperbarui:

Tabel 4. 5 *Loading Factor* Model Baru

	Budaya Perusahaan	Gaya Kepemimpinan	Insentif Prestasi Kerja	Kepuasan Kerja
BD1	0.80			
BD2	0.76			
BD4	0.65			
BD3	0.65			
GK1		0.83		
GK2		0.81		
GK3		0.84		
GK4		0.81		
IPK3			0.74	
IPK4			0.84	
KP1				0.83
KP2				0.80
KP3				0.75
KP4				0.68

### 3) Analisis Outer Model: Uji Validitas

Uji validitas diambil dari nilai *convergent validity* (korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya) dan *discriminant validity* (pengukuran indikator refleksif dengan skor variabel latennya) bertujuan untuk mengukur item konstruk dalam penelitian berkorelasi tinggi.

Uji validitas konvergen pada program SmartPLS (v. 3.3.9) dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap item penelitian. Aturan yang digunakan untuk menilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* > 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5. *Loading factor* adalah bobot faktor menunjukkan seberapa baik suatu item mewakili konstruk yang mendasarinya, sedangkan AVE mencerminkan komunalitas rata-rata model reflektif model reflektif untuk setiap faktor tersembunyi. Hasil uji validitas konvergen dapat dilihat pada Tabel 4.6:

Tabel 4. 6 *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	<i>Loading factor</i>	AVE	Keterangan
Insentif Prestasi Kerja	IP 3	0,744	0,634	Valid
	IP 4	0,845		Valid
Budaya Perusahaan	BP 1	0,802	0,514	Valid
	BP 2	0,755		Valid
	BP 3	0,647		Valid
	BP 4	0,652		Valid
Gaya Kepemimpinan	GK 1	0,835	0,679	Valid
	GK 2	0,814		Valid
	GK 3	0,841		Valid
	GK 4	0,805		Valid
Kepuasan Kerja	KP 1	0,832	0,592	Valid
	KP 2	0,804		Valid
	KP 3	0,754		Valid
	KP 4	0,679		Valid

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa seluruh nilai *loading factor* > 0,5 dan nilai AVE > 0,5 artinya hubungan indikator dengan variabel maupun hubungan variabel dependen dan variabel independen dinyatakan valid.

Untuk validitas diskriminan digunakan dengan tujuan menguji validitas suatu model. Validitas diskriminan dilihat melalui nilai *cross-loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antara konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Prinsip yang digunakan pada pengukuran ini adalah pengukur konstruk yang berbeda tidak berkorelasi tinggi. Hasil uji *discriminant validity* dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Tabel 4. 7 *Discriminant Validity*

	<b>Budaya Perusahaan</b>	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Insentif Prestasi Kerja</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>
Budaya Perusahaan	<b>0,717</b>			
Gaya Kepemimpinan	0,458	<b>0,824</b>		
Insentif Prestasi Kerja	0,223	0,235	<b>0,796</b>	
Kepuasan Kerja	0,840	0,409	0,198	<b>0,770</b>

Berdasarkan Tabel 4.6, nilai nilai *cross loading* pada perbandingan per variabel memiliki nilai > 0,50 dan lebih besar jika dikaitkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan nilai jika dikaitkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap hipotesis variabel dalam penelitian ini telah menjelaskan variabel laten dengan benar dan membuktikan bahwa validitas diskriminan semua item valid.

#### 4) Analisis Outer Model: Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diambil dari nilai *composite reliability* harus > 0,60. Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* > 0,60 (Ghozali, 2015). Di bawah ini adalah hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini (Tabel 4.8).

Tabel 4. 8 *Composite Reliability*

<b>Variabel</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Keterangan</b>
Insentif Prestasi Kerja	0,775	<i>Reliable</i>
Budaya Perusahaan	0,807	<i>Reliable</i>

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,894	<i>Reliable</i>
Kepuasan Kerja	0,852	<i>Reliable</i>

Dari Tabel 4.8, diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel  $> 0,6$  yang artinya variabel sudah *reliable* atau tepat dalam aspek pengukurannya.

### 5) Analisis Inner Model

Menganalisis *Inner Model* tujuannya untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Nilai *inner model* diambil dari nilai  $R^2$  untuk melihat seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. *R Square* terbagi menjadi dua nilai, yaitu *R Square* (hubungan secara bersama sama variabel independen terhadap pola variabel dependen). Nilai koefisien determinasi diharapkan antara 0 dan 1, semakin tinggi nilai  $R^2$  artinya semakin kuat hubungannya. Berikut adalah hasil  $R^2$  dalam penelitian ini Tabel 4.9:

Tabel 4. 9 Nilai *R Square*

	$R^2$
Kepuasan Kerja	0,706

Dari Tabel 4.9, didapatkan nilai *R Square* 0,706 dan *R Square Adjusted* 0,672. Yang artinya 70,6% Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, dan Gaya Kepemimpinan sedangkan 29,4% dipengaruhi variabel lainnya.

### 6) Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah keputusan penelitian yang didapatkan, dilakukan pengujian hipotesis menggunakan aplikasi SmartPLS (v. 3.3.9) dengan hasil pada Tabel 4.10:

Tabel 4. 10 Hasil Hipotesis

	<i>T Statistics</i> ( O/STDEV )	<i>P Values</i>	Keputusan
IPK → KP	0,061	0,952	Ditolak (H1)

	<i>T Statistics</i> ( O/STDEV )	<i>P Values</i>	Keputusan
BP → KP	9,503	0,000	Diterima (H2)
GK → KP	0,311	0,756	Ditolak (H3)

Hipotesis dapat diterima atau memiliki hubungan jika *T-statistic* dengan uji dua arah di atas 1,96 (tingkat signifikansi 5%). Selain itu ada atau tidaknya hubungan antar variabel dapat dilihat dari hasil *P-value* yang terbentuk  $0,000 < 0,005$ . Dari Tabel 4.11 diketahui bahwa Insentif Prestasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Budaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### 4.3 Prototype Kano Model

Setelah mendapatkan nilai pengaruh beberapa variabel terhadap kepuasan kerja, peneliti mengusulkan agar perusahaan melakukan kontrol atas kepuasan kerja berdasarkan variabel yang ditentukan oleh perusahaan dengan menggunakan Kano Model. Pengambilan data Kano Model dapat dilakukan dengan mengirimkan kuesioner yang terlampir pada Lampiran 2. Dan pengolahan data Kano Model pada Lampiran 4.

#### 4.3.1 Perumusan Prototype Kano Model berdasarkan Kajian Literatur

Dalam penelitian ini, peneliti telah mendesain kontrol kepuasan kerja menggunakan Model Kano yang dapat dioperasikan dengan *Microsoft Excel*. Kano Model berfungsi untuk mengetahui kebutuhan perusahaan dalam memenuhi kepuasan kerja Karyawan di PT Pembangkitan Jawa-Bali. Adapun pengambilan model prototype didapatkan dari website Kano Survey yang dikombinasikan dengan *template* yang dibuat oleh (Harrigan Davenport, 2020).

#### 4.3.2 Pembuatan Konstruksi Kano Model

Penilaian dilakukan menggunakan skala likert satu sampai lima, dengan keterangan sebagai berikut:

1 = Tidak Sesuai (Saya tidak suka dan tidak dapat menerima)

2 = Kurang Sesuai (Saya tidak suka, namun masih dapat menerima)

3 = Biasa (saya netral)

4 = Sesuai (Pas dengan yang saya harapkan)

5 = Sangat Sesuai (Melebihi harapan saya)

Konstruk formulir dicontohkan pada Tabel 4.12:

Tabel 4. 11 Contoh Konstruk *Form*

Variabel	Implementasi	Kepuasan
Insentif Prestasi Kerja	Insentif Prestasi Kerja yang diberikan sesuai dengan kinerja Karyawan	Insentif Prestasi Kerja yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja Karyawan
Budaya Perusahaan	Implementasi Perusahaan sesuai dengan pedoman AKHLAK	Budaya Implementasi Budaya Perusahaan tidak sesuai dengan pedoman AKHLAK
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan sesuai dengan kesepakatan bersama divisi	Gaya Kepemimpinan tidak sesuai dengan kesepakatan bersama divisi

Berdasarkan Tabel 4.12 variabel yang diambil sesuai dengan penelitian ini. Namun, untuk perusahaan kedepannya dapat menerapkan variabel sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Implementasi pada Tabel 4.12 sebagai nilai fungsional yang menjelaskan tentang timbal balik dari perusahaan terhadap Karyawan. Sedangkan kepuasan sebagai nilai non-fungsional atas timbal balik tersebut.

#### 4.3.3 Pembuatan Formulir Kuesioner Kano Model

Pembuatan *form* berisikan tingkat implementasi secara fungsional dan kepuasan secara non-fungsional setiap variabel kepuasan kerja, contoh dalam penelitian ini adalah Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, dan Gaya Kepemimpinan. Adapun kuesioner lengkap dapat dilihat di (Lampiran 2).

Kuesioner prototype Kano Model pada penelitian ini hanya diberikan kepada tiga sampel sebagai representatif dari ke-tiga divisi yang ada di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Administrasi sebagai objek penelitian. Pengambilan data tiga sampel didampingi oleh peneliti untuk memudahkan Karyawan perusahaan saat mengimplementasikan model Kano nanti. Peneliti tidak mengambil 30 sampel seperti

pada penelitian SEM-PLS hal ini dikarenakan minimnya waktu pengambilan data dan sulitnya pembagian waktu pengisian kuesioner dengan waktu kerja. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan tes model Kano pada seluruh responden agar hasil yang didapatkan lebih valid dan lebih mencerminkan keadaan lapangan.

#### 4.3.4 Pembuatan Kategori Kano Model

Setelah mendapatkan hasil dari *form* yang disebar, olah data menggunakan *excel* dengan membuat kategori pada Tabel 4.13:

Tabel 4. 12 Contoh Kategori Kano Model

Keterangan	Sangat Sesuai	Sesuai	Biasa	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai	
<b>Sangat Puas</b>	<i>Excitement</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	
<b>Puas</b>	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>	
<b>Biasa</b>	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>	
<b>Kurang Puas</b>	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>	
<b>Tidak Puas</b>	<i>Excitement</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Unknown</i>	
Nilai		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<i>Excitement</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>
<b>2</b>	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>
<b>3</b>	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>
<b>4</b>	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>
<b>5</b>	<i>Excitement</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Unknown</i>

Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa setiap nilai memiliki arti sesuai dengan penjelasan sebelumnya. Nilai *basic* adalah variabel yang penting dan kehadirannya dianggap sebagai nilai standar, *indifferent* adalah kebutuhan dengan nilai implementasi dan kepuasan yang sepadan, dan *excitement* adalah variabel yang tidak terlalu dibutuhkan namun meningkatkan kebahagiaan saat mendapatkannya.

#### 4.3.5 Pembuatan Prototype Kano Model

1) Definisi rumus pengelompokkan

Setelah pendefinisian kategori penilaian, kita melakukan pengelompokan berdasarkan hasil kuesioner. Dalam *prototype* Kano Model ini, diberikan tiga sampel responden



sebagai contoh dan untuk mempermudah mendapatkan jenis kebutuhan Karyawan dapat menggunakan formula INDEX di Excel yaitu:

$$= INDEX(Kolom Likert Horizontal; MATCH(Nilai Implementasi; Seluruh Kategori; 0); MATCH(Nilai Implementasi; Kolom Likert Vertikal; 0))$$

Berikut adalah contoh untuk kebutuhan Karyawan Responden 1 dengan formula

$$= INDEX('Konsep (2)'!$I$3:$M$7; MATCH(C2; 'Konsep (2)'!$I$2:$M$2; 0); MATCH(D2; 'Konsep (2)'!$H$3:$H$7; 0))$$

Insentif Prestasi Kerja	Kepuasan	Implementasi	Kebutuhan Karyawan
Responden 1	2	4	Basic
Responden 2	2	2	Indifferent
Responden 3	2	1	Excitement

Budaya Perusahaan	Kepuasan	Implementasi	Kebutuhan Karyawan
Responden 1	4	3	Basic
Responden 2	4	5	Indifferent
Responden 3	1	4	Excitement

Gaya Kepemimpinan	Kepuasan	Implementasi	Kebutuhan Karyawan
Responden 1	4	3	Basic
Responden 2	4	1	Excitement
Responden 3	5	1	Excitement

Perhitungan	Kepuasan	Implementasi
Insentif Prestasi Kerja	2	2,33
Budaya Perusahaan	3	4
Gaya Kepemimpinan	4,33	1,67

Gambar 4. 7 Contoh Jenis Kebutuhan

Dari Gambar 4.7 menjelaskan cara mengetahui berada pada kategori apa variabel yang dimaksud. Misalnya, Responden 1 memberikan nilai Insentif Prestasi Kerja sebesar dua (2) untuk nilai Kepuasan dan empat (4) untuk nilai implementasi. Dari kolom kategori, kita dapat tahu bahwa (2, 4) termasuk kategori *basic*. Rumus Excel yang dibuat di atas bertujuan untuk mempermudah memberikan jenis kategori saat respondennya banyak.

## 2) Pembuatan rumus perhitungan kategori

Untuk menghitung jumlah kategori di setiap pertanyaan, dapat dilakukan dengan formula *Average*:

$$= AVERAGE(Seluruh Nilai Kepuasan dan Implementasi)$$

Dengan contoh dalam penelitian ini:

$$= COUNTIF($E$6:$E$8; G10)$$

Insentif Prestasi Kerja				Kepuasan	Implementasi	Kebutuhan Karyawan
Responden 1	2	4	Basic			
Responden 2	2	2	Basic			
Responden 3	2	1	Indifferent			

Budaya Perusahaan				Kepuasan	Implementasi	Kebutuhan Karyawan
Responden 1	4	3	Basic			
Responden 2	4	5	Indifferent			
Responden 3	1	4	Excitement			

Gaya Kepemimpinan				Kepuasan	Implementasi	Kebutuhan Karyawan
Responden 1	4	3	Basic			
Responden 2	4	1	Excitement			
Responden 3	5	1	Excitement			

Nilai	Implementasi				
	1	2	3	4	5
1	Basic	Indifferent	Indifferent	Indifferent	Indifferent
2	Excitement	Basic	Basic	Basic	Indifferent
3	Excitement	Basic	Basic	Basic	Indifferent
4	Excitement	Basic	Basic	Basic	Indifferent
5	Excitement	Indifferent	Indifferent	Indifferent	Basic

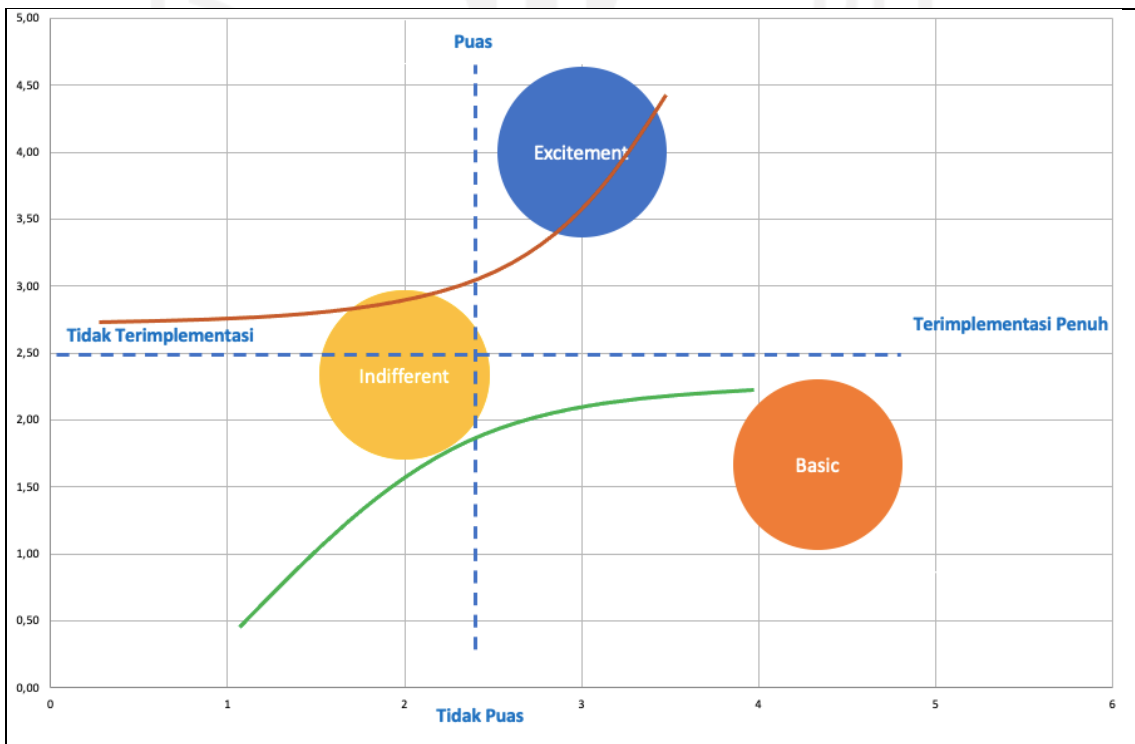
Perhitungan	Kepuasan	Implementasi
Insentif Prestasi Kerja (C4)		2,33
Budaya Perusahaan	3	4
Gaya Kepemimpinan	4,33	1,67

Gambar 4. 8 Contoh Perhitungan Jumlah Kategori

Gambar 4.8 di atas memperlihatkan contoh perhitungan kategori berdasarkan rumus excel. Hasil perhitungan didapatkan dari rata-rata nilai yang diberikan setiap responden terhadap kepuasan dan implementasi per variabel.

### 3) Pembuatan Diagram Kano

Dalam rangka memperjelas hasil untuk mengetahui kepuasan kerja Karyawan, dilakukan pembuatan diagram kano dengan menggunakan Excel seperti sebagai berikut:



Gambar 4. 9 Diagram Kano (Contoh Variabel 1: Insentif Prestasi Kerja)

Dari Gambar 4.9 diketahui bahwa variabel Insentif Prestasi Kerja berada pada kategori *indifferent* dengan nilai (2, 2.33), variabel Budaya Perusahaan berada pada kategori *excitement* dengan nilai (3, 4), dan variabel Gaya Kepemimpinan berada pada kategori *basic* dengan nilai (4.33, 1.67).



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Pengaruh Variabel terhadap Kepuasan Kerja**

##### **5.1.1 Penentuan Hipotesis**

Terdapat tiga hipotesis yang diambil yaitu pengaruh Insentif Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (H1), pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (H2), dan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (H3).

Pengambilan variabel Insentif Prestasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pengaruh didasari dari keadaan yang terjadi di perusahaan, hal ini dikarenakan PT Pembangkitan Jawa-Bali belum pernah melakukan studi tentang kepuasan kerja Karyawan, menghitung, meningkatkan, ataupun mempertahankan tingkat kepuasan kerja Karyawan. Sedangkan setiap kegiatan dalam proses bisnis memiliki tim penanggung jawab khusus, yang artinya proses bisnis akan terhenti atau tertunda saat penanggung jawab tidak dapat hadir untuk menyelesaikan tugasnya.

Dalam beberapa kasus seperti proses pembayaran penghasilan Karyawan, proses pembaruan informasi Karyawan, pengolahan informasi budaya perusahaan, lambatnya tindakan manajemen atas tindak ketidaksesuaian gaya kepemimpinan, ataupun pembayaran perjalanan dinas, jika salah satu penanggung jawab tidak dapat bekerja karena alasan kesehatan dan alasan krusial lainnya, akan menyebabkan waktu pelaksanaan berbeda dengan yang disepakati.

Pengambilan hipotesis tidak luput dari kekurangan penelitian, kurangnya sesi diskusi terbuka dengan pihak Perusahaan membuat minimnya informasi yang didapat. Untuk peneliti selanjutnya, dapat melakukan penelitian dengan waktu yang cukup dan memaksimalkan setiap kesempatan untuk melakukan diskusi langsung dengan sampel dari Perusahaan terkait.

### 5.1.2 Penentuan Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel dan indikator penelitian diambil dari beragam kajian literatur berbentuk jurnal, buku, surat keputusan internal PT Pembangkitan Jawa-Bali, dan hasil diskusi bersama Manajer Fungsi *Compensation and Benefits* sebagai mentor Peneliti selama melakukan Penelitian.

Indikator dalam penelitian ini masih terbilang sedikit dan belum mewakili beragam faktor dan variabel pengaruh lainnya, banyaknya indikator menjadi nilai tambah bagi penelitian. Hal ini dikarenakan semakin banyak indikator semakin besar kemungkinan mencerminkan apa yang terjadi dilapangan.

### 5.1.3 Pembuatan Kuesioner SEM-PLS

Kuesioner dibuat berdasarkan indikator setiap variabel yang terdiri dari kuesioner berbentuk skala *likert* sebagai kuesioner tertutup dan tanggapan pribadi mengenai hipotesis sebagai kuesioner terbuka. Selengkapnya dapat dilihat (Lampiran 1).

### 5.1.4 Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dilakukan melalui *website* JotForm yang disebar ke setiap grup Divisi dan pengumpulan kuesioner dilakukan selama satu bulan. Terdapat kesulitan yang dilalui peneliti saat pengumpulan data, hal ini dikarenakan pengisian kuesioner tidak diwajibkan oleh perusahaan. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan melakukan kolaborasi dengan jajaran direksi agar proses pengumpulan data dapat diselesaikan dalam waktu singkat dengan hasil yang lebih akurat.

### 5.1.5 Analisis Data

#### 1. *Outer Model*

Nilai *outer model* direpresentasikan oleh nilai validitas dan reliabilitas. Pengukuran validitas dalam penelitian berguna untuk mengetahui ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran. Validitas adalah suatu variabel ditandai dengan nilai AVE dan nilai *cross-loading*, sedangkan validitas indikator ditandai dengan nilai *loading factor*. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menggambarkan jumlah varian yang dapat dimiliki oleh dependen variabel. Keseluruhan nilai AVE setiap variabel penelitian ini  $> 0,5$  artinya seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan valid. Pada penelitian ini digunakan pula *cross-loading* untuk mengetahui apakah variabel yang

digunakan sudah diskriminan dan memadai. Pengambilan keputusan ini dilakukan dengan membandingkan nilai setiap variabel, dengan syarat *cross-loading*  $> 0,5$ . Setiap variabel pada penelitian ini mendapatkan nilai  $> 0,5$  dengan kata lain, setiap konstruk sudah valid.

Pengujian reliabilitas memiliki tujuan untuk mengetahui konsistensi variabel dalam kuesioner, jika terjadi perubahan apakah kuesioner tersebut akan tetap konsisten. Adapun dalam penelitian ini, semua variabel dinyatakan reliabel, hal ini ditandai dengan nilai *composite reliability* seluruh variabel  $> 0,6$

## 2. Inner Model

Pengujian *inner model* menggunakan nilai *R Square* dengan syarat harus bernilai  $> 0,5$ . Hal ini tujuan untuk mengetahui hubungan variabel independen (Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel dependen (Kepuasan Kerja).

*R Square* pada penelitian ini bernilai 0,661 dapat diartikan bahwa 66,1% pengaruh variabel Kepuasan Kerja adalah variabel independennya (Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, dan Gaya Kepemimpinan), sedangkan 33,9% dipengaruhi variabel lainnya. Nilai *R Squared*  $> 0,5$  karenanya, termasuk golongan moderate atas dan diartikan cukup berhasil.

## 3. Hasil Hipotesis

Uji *bootstrapping* digunakan untuk menguji hipotesis dan menilai hubungan antar variabel dalam penelitian. Jika nilai T-statistik yang dihasilkan oleh uji dua sisi lebih dari 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%, suatu variabel dianggap memiliki hubungan dengan variabel lain. Selanjutnya, *P value* yang diperoleh menunjukkan pengaruh faktor jika nilai P lebih dari 0,00 dan lebih kecil dari 0,05 maka variabel dalam penelitian tersebut valid dan signifikan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Insentif Prestasi Kerja tidak memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Kepuasan Kerja (H1) artinya hipotesis ditolak didukung oleh nilai *P Values* yang lebih besar daripada nilai alpha (0,05) yaitu 0,878. Selaras dengan penelitian (Abdullah Sabiq, 2017) berdasarkan temuannya, perhitungan statistik dengan menggunakan pendekatan analisis regresi satu prediktor, yang hasilnya tidak ada hubungan antara insentif pegawai pemerintah dengan kepuasan kerja di Dinas

Kesehatan Kota Surabaya. Namun demikian, kontras dari riset oleh (Sidabutar, 2020) terkait pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan dengan hasil nilai *t-value* sebesar 3,50 yang artinya kompensasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja.

Selanjutnya, dalam hasil penelitian ini yang dipadukan dengan keadaan di PT Pembangkitan Jawa-Bali bahwasannya Insentif Prestasi Kerja yang didapatkan Karyawan diolah berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 060.K/010/DIR/2008. Perhitungan Insentif Prestasi Kerja yang diberikan sesuai dengan Nilai Kinerja Individu, Nilai Kinerja Unit, dan jumlah Jam Kerja Karyawan. Karenanya, dapat disimpulkan bahwa insentif yang diterima Karyawan akan sesuai dengan kinerja juga jumlah jam kerja yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Namun jika ada kekeliruan dalam pembayaran yang merugikan Karyawan, hal tersebut akan memberikan rasa ketidakpuasan kerja pada Karyawan.

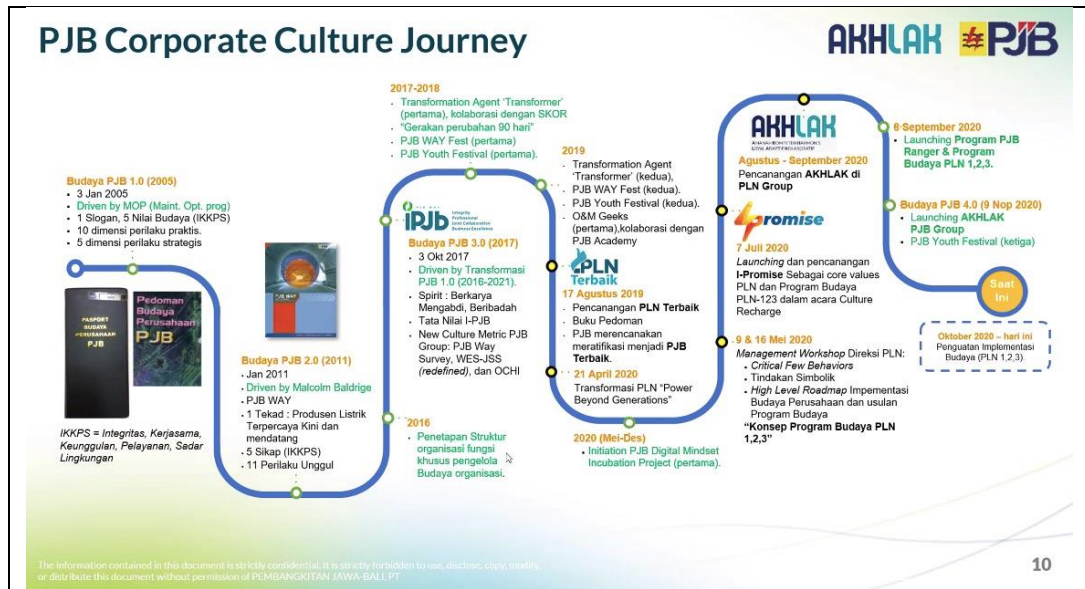
Seperti penelitian Gilmer dalam (As'ad, 2004) pendapatan menciptakan ketidakpuasan yang lebih besar, dan individu jarang mengungkapkan kepuasan kerja dalam bentuk jumlah uang yang mereka hasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan merupakan komponen yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, Karyawan yang memiliki beban kerja lebih besar akan lebih bahagia dengan pekerjaannya saat mendapatkan timbal balik yang sesuai dan memadai kebutuhannya. Budaya dan nilai-nilai perusahaan, keseimbangan kehidupan kerja Karyawan, peluang karir dan area pertumbuhan, dan jenis manajemen senior adalah faktor dengan pengaruh yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja dibandingkan Insentif Prestasi Kerja.

Gaji bukanlah motivator untuk bekerja dan sumbangan pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja sangat kecil, namun penurunannya mempengaruhi ketidakpuasannya. (Acharyya, 2020). Karenanya untuk menghindari ketidakpuasan kerja atas Insentif Prestasi Kerja, PT Pembangkitan Jawa-Bali harus melakukan prosedur penggajian termasuk pemberian insentif sesuai dengan Instruksi Kerja (IK Pembayaran Insentif Prestasi Kerja) dengan melakukan identifikasi aspek dan dampak risiko terhadap *Good Corporate Governance*, kemungkinan terjadinya kondisi darurat, dan hal lainnya yang berpotensi risiko pada kegiatan tersebut.

Hasil penelitian untuk hipotesis kedua menunjukkan bahwa Budaya Perusahaan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H2). Hal ini berarti bahwa hipotesis diterima, didukung oleh nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 yaitu 9,548 dan *P*



Values yang kurang dari nilai alpha (0,05) yaitu 0,000. Penemuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hardiyono, 2017) dengan hasil budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja Karyawan pada perusahaan PT PLN (Persero) area Makassar Selatan karena budaya perusahaan mendukung Karyawan saat terkena dampak dari risiko pekerjaannya.



Gambar 5. 1 Perjalanan Budaya Perusahaan PT Pembangkitan Jawa-Bali

Budaya perusahaan dapat meningkatkan efektivitas pencapaian visi, maksud, dan tujuan bisnis. Dikutip dari buku (The Institute of Asset Management, 2015) budaya perusahaan mempengaruhi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dan seluruh aspek kinerja dari perusahaan itu sendiri. Perusahaan senantiasa meningkatkan kesadaran Karyawan untuk memiliki perilaku yang sesuai dengan pedoman perilaku budaya perusahaan. Karena penerapan budaya yang baik, meningkatkan kepuasan kerja melalui terbentuknya kerjasama tim yang baik (kalimat ini dicatut dari rapat Direktorat SDM dan administrasi PT Pembangkitan Jawa-Bali dalam webinar bertajuk 'Setahun AKHLAK BUMN'.

Dalam penerapannya, perusahaan tidak diam untuk meningkatkan kepuasan kerja Karyawan melalui budaya perusahaan, perusahaan ini terus berkembang membuat perubahan yang mampu diterapkan sebagai pedoman perilaku budaya perusahaan. PT Pembangkitan Jawa-Bali melaksanakan penerapan budaya perusahaan dengan melakukan *Board of Director (BOD) talks* setiap tiga bulan bersama 3.095 orang Karyawan Organik. BOD di perusahaan ini diadakan untuk mengkaji rencana strategis



yang telah disusun oleh direksi. Selain itu, pada pertemuan ini dilakukan dengan tujuan untuk menyampaikan capaian kinerja perusahaan, *Key Performance Indicator* yang perlu diatur ulang, masalah, dan peluang yang ada di perusahaan. Pertemuan ini diadakan secara berkala oleh Dewan Direksi mulai dari Presiden Direktur, Direktur Pengembangan dan Niaga, Direktur Operasi 1, Direktur Operasi 2, Direktur Keuangan, dan Direktur SDM & Administrasi.

Sely Martini sebagai salah satu narasumber webinar setahun penerapan AKHLAK mengatakan bahwa “*seiring dengan core values yang dimiliki oleh BUMN, yaitu AKHLAK yang dapat menjadi identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja BUMN secara berkelanjutan.*” AKHLAK diatur dalam Surat Edaran Nomor: SE- 7 /MBU/07 /2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara yang mana mewajibkan setiap Badan Usaha Milik Negara untuk menerapkan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN menjadi Budaya Perusahaan dan menjadi dasar pembentukan karakter sumber daya manusia di lingkungan perusahaan.

Dalam rangka implementasi AKHLAK, PT Pembangkitan Jawa-Bali melakukan penilaian kontrak kinerja yang dinilai setiap hari dan diakumulasi setiap semester atau setiap tahun (tergantung dengan indikator penilaiannya). Kontrak kinerja terbagi setiap divisi dan dinilai oleh Kepala Divisi-nya. Indikator penilaian diambil berdasarkan deskripsi kerja dan Pedoman Perilaku & Etika Bisnis perusahaan.

Konsistensi penerapan AKHLAK di PT Pembangkitan Jawa-Bali membawa perusahaan ini dinobatkan sebagai Juara 1 Implementasi Budaya Terbaik Kategori Anak Perusahaan PLN dan Juara 3 Tim Ranger Budaya Terbaik Kategori Anak Perusahaan di *Culture Festival* PLN Group 2021. Kemenangan ini sebagai bukti bahwa penerapan AKHLAK sebagai budaya perusahaan di PT Pembangkitan Jawa-Bali mempengaruhi kepuasan kerja Karyawan, terlihat dari integritas yang dijaga dengan mengikuti aturan dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan.

Dalam wawancara yang dilakukan saat penelitian ini, narasumber mengatakan bahwa budaya perusahaan yang sehat dan suportif akan mendukung performa Karyawan dan pedoman sikap kerja Karyawan yang mendorong kepuasan Karyawan dalam bekerja. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja di PT Pembangkitan Jawa-Bali, perusahaan harus mempertahankan budaya perusahaan yang telah berjalan, melaksanakan kebiasaan-kebiasaan kerja berdasarkan pedoman

AKHLAK BUMN, dan menetapkan AKHLAK sebagai nilai-nilai utama budaya perusahaan. Hal ini dapat dilakukan oleh Karyawan dengan memegang teguh kepercayaan yang diberikan perusahaan, terus mengembangkan potensi diri, saling menghargai dan memberi rasa peduli, berdedikasi, dan terus berinovasi untuk kemajuan Perusahaan dan Negara. Seluruh penjelasan di atas, menjelaskan akan benar adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja Karyawan

Hasil hipotesis ketiga yaitu Gaya Kepemimpinan tidak memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja (H3) artinya hipotesis ditolak. Hal ini didukung oleh nilai *P Values* yang lebih besar daripada nilai alpha (0,05) yaitu 0,776. Fenomena ini dapat terjadi karena konstruk *outer model* lebih dominan dengan *loading factor* GK 1 = 0,847 GK 2 = 0,784 GK 3 = 0,863 GK 4 = 0,784 dibanding dengan *inner model* dengan *loading factor* 0,014. Hasil ini selaras dengan penelitian Dewi (2017) yang hasilnya adalah variabel kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, hubungan tersebut tidak signifikan karena nilai t-statistik lebih kecil dari 1,96 yaitu 1,19.

Temuan tes ini menunjukkan bahwa premis kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja Karyawan tidak dapat diterima. Hasil yang kontras dengan penelitian (Saleem, 2015) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Temuannya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki kekuatan untuk menciptakan budaya perusahaan yang kurang politis, yang memiliki pengaruh yang menguntungkan pada kepuasan kerja. Lain halnya dengan (Riyanto, 2020), dari hasil dari penelitiannya di PT Garuda Indonesia, kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Pada dasarnya, setiap pemimpin memiliki gayanya sendiri (Jenn, 2022). Gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua metode yaitu *Visionary Leader* yang berfokus pada rencana jangka panjang mengacu pada visi perusahaan dan *Tactical Leader* dengan konsep mengambil pengalaman kepemimpinan seseorang dan memanfaatkannya secara efektif dalam pengaturan tempat kerja. Penggunaan metode kepemimpinan tergantung pada tujuan dan lingkungan divisi. Perbedaan *background* unit kerja, lama bekerja, dan demografi pemimpin di setiap divisi menjadi pertimbangannya. Dari beragam teori diatas, mengartikan bahwa akan timbul ketidakpuasan kerja Karyawan saat pemimpin

menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Astrain Hafizh dalam *Training Change Leadership Batch 3* yang dihadiri seluruh SPV di PT Pembangkitan Jawa-Bali

Dari penjelasan di atas, seorang pemimpin baik itu skala kecil seperti Manajer Fungsi dan Kepala Divisi ataupun bagian Direksi perlu mengetahui dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan keinginan setiap individu, dapat mengidentifikasi juga menghindari risiko atas setiap kegiatan di perusahaan, dan turut membangun lingkungan kerja yang nyaman bagi Karyawan.

Jika pada penelitian (Abdullah Sabiq, 2017) meneliti kepuasan kerja dengan variabel pengaruhnya adalah gaji, penelitian (Hardiyono, 2017) tentang pengaruh lingkungan kerja dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja, dan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi, 2017) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja. Maka dalam penelitian ini adalah perluasan dari studi sebelumnya, penelitian terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan tiga variabel yaitu Insentif Prestasi Kerja sebagai variabel internal yang dipengaruhi oleh kinerja Karyawan itu sendiri, Budaya Perusahaan sebagai variabel eksternal yang disesuaikan melalui visi perusahaan dan karakteristik Karyawan, dan variabel Gaya Kepemimpinan yang memiliki perbedaan gaya setiap divisi dalam perusahaan tergantung pada Pemimpinnya itu sendiri.

## **5.2 Prototype Kano Model**

Dari hasil yang didapat, peneliti memasukan ketiga variabel tersebut ke dalam konstruk formulir kuesioner Kano Model. Setelah dilakukan pengolahan tiga sampel, didapatkan nilai Kano untuk kepuasan (x) dan implementasi (y). Insentif Prestasi Kerja mendapatkan nilai (2, 2.33), Budaya Perusahaan (3, 4), dan Gaya Kepemimpinan (4.33, 1.67). Dapat disimpulkan bahwa Budaya Perusahaan sebagai variabel pengaruh kepuasan kerja termasuk kategori *excitement*. Insentif Prestasi Kerja termasuk kategori *Indifferent*, dan Gaya Kepemimpinan termasuk kategori *Basic*. Tidak ada penjelasan mengapa mendapatkan nilai ini, karena nilai yang didapatkan hanya berdasarkan tiga sampel untuk keperluan model semata.

Dari seluruh pengolahan data di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa mengontrol kepuasan kerja Karyawan penting dilakukan untuk menjamin timbal balik yang diterima sesuai dengan kebutuhan dan usaha Karyawan. Peneliti mengusulkan perusahaan untuk mengontrol kepuasan kerja dengan menganalisis implementasi, tingkat kepuasan, dan

tingkat kepentingan setiap variabelnya yang dapat dibantu dengan menggunakan Kano Model.

Pendekatan Kano pada dasarnya didorong oleh pelanggan; yaitu, hanya memenuhi kebutuhan pelanggan (Sireli, 2007). Pada kenyataannya, asumsi seperti itu jarang berlaku tanpa adanya estimasi biaya yang memadai. Sebuah fungsi biaya linear disarankan oleh (Lai, 2004) untuk membatasi pilihan karakteristik produk selama pengembangan produk. Dalam penelitian (Tan, 2000) menyarankan fungsi transformasi perkiraan berbasis analisis Kano untuk memodifikasi rasio peningkatan atribut pelanggan. Tim pengembangan produk biasanya memperhitungkan batasan biaya berdasarkan pengetahuan mereka, sehingga produk hanya mencakup fitur yang dapat dibeli oleh produsen (Matzler, 2004).

Penggunaan Kano Model bertujuan untuk mengetahui kepuasan kerja yang didapatkan menurut setiap responden dan analisisnya juga dapat digunakan untuk mengetahui mana variabel yang penting dan perlu ditingkatkan atau variabel yang hanya perlu dipertahankan. Divisi yang tepat untuk melakukan kontrol kepuasan kerja adalah Divisi *Performance Management* dan Sistem Informasi *Human Capital* pada fungsi *Performance Management* dan Hubungan Industrial karena sesuai dengan deskripsi kerjanya yaitu '*bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja Karyawan serta mengkoordinasikan pelaksanaan siklus manajemen kinerja untuk memastikan tercapainya target kinerja individu.*'

Untuk mendapatkan hasil optimal, perusahaan dapat menyebarkan kuesioner survey pada setiap Karyawan dan dibagikan oleh manajer setiap bidang, menambahkan variabel pengaruh kepuasan kerja yang dipertimbangkan seperti lingkungan kerja, kesempatan belajar, tantangan kerja, apresiasi, dan kemajuan karir, atau dapat memasukan pecahan dari variabel utama. Contohnya memecah *core values* budaya perusahaan AKHLAK yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif menjadi variabel independen, dan lain sebagainya. Setelah dilakukan percobaan oleh peneliti, pengolahan data kontrol kepuasan kerja menggunakan Kano Model dengan bantuan *Ms. Excel* membutuhkan waktu yang singkat. Karena sudah diketahui formulanya dan eksekutor hanya perlu meng-*input* data spreadsheet hasil ke kolom *excel* Kano Model.

Kano Model tidak luput dari kekurangan, sebagai metode yang mendeskripsikan kebutuhan untuk memenuhi kepuasan, hasil dari Kano Model tidak stabil untuk ukuran sampel kecil. Terkadang responden mengalami masalah dengan seberapa baik

pemahaman akan pertanyaan disfungsional/nonfungsional terhadap timbal balik yang perusahaan berikan. Karena jika peneliti tidak menjelaskan lebih dalam, terkadang Karyawan tidak tahu apa yang mereka butuhkan dan hanya menerima apa yang diberikan.

Kano Model tidak dapat secara akurat mencerminkan kompleksitas desain dan biaya manufaktur. Perusahaan harus mencari cara untuk memanfaatkan kapasitas produksi dan nilai yang dirasakan pelanggan. Dalam penelitian ini, pelanggan yang dimaksud adalah Karyawan, objek produk adalah kepuasan kerja Karyawan, dan tim pengembangan produk adalah bagian Direktorat SDM dan Administrasi di PT Pembangkitan Jawa-Bali.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Insentif Prestasi Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai *T-Statistic*  $0,061 < 1,96$  dan *P-Value*  $0,952 > 0,005$  berarti H1 ditolak, Budaya Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai *T-Statistic*  $9,503 < 1,96$  dan *P-Value* adalah  $0,000$  berarti H2 diterima, dan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai *T-Statistic*  $0,165 < 1,96$  dan  $0,756 > 0,005$  berarti H3 ditolak.
2. Salah satu usulan yang dapat diterapkan di PT Pembangkitan Jawa-Bali untuk mengetahui kebutuhan karyawan dalam meningkatkan, mengontrol, dan mempertahankan kepuasan kerja Karyawan adalah menerapkan Kano Model. Divisi yang tepat untuk melakukan kontrol kepuasan kerja adalah Divisi *Performance Management* dan Sistem Informasi *Human Capital* pada fungsi *Performance Management* dan Hubungan Industrial karena sesuai dengan deskripsi kerjanya yaitu *'bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja Karyawan serta mengkoordinasikan pelaksanaan siklus manajemen kinerja untuk memastikan tercapainya target kinerja individu.'* Untuk mendapatkan hasil optimal, perusahaan dapat menyebarkan kuesioner survey pada setiap Karyawan dan dibagikan oleh manajer setiap bidang, menambahkan variabel pengaruh kepuasan kerja yang dipertimbangkan seperti lingkungan kerja, kesempatan belajar, tantangan kerja, apresiasi, dan kemajuan karir, atau dapat memasukan pecahan dari variabel utama.

#### Saran

Dalam melakukan penelitian terdapat beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian dan diharapkan dapat diperbaiki oleh peneliti selanjutnya. Oleh karena itu hasil yang lebih dapat diandalkan mengenai penelitian ini dapat ditingkatkan jika

variabel lain dipertimbangkan. Berdasarkan pembahasan, kesimpulan, dan keterbatasan penelitian ini, maka saran yang dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya dengan topik serupa diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan variabel bebas lainnya sehingga dapat melihat kondisi selain menggunakan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut merupakan hasil saran dari penelitian:

1. Bagi peneliti selanjutnya

- a) Penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya sebatas menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, sehingga diharapkan untuk peneliti selanjutnya memiliki waktu yang cukup panjang agar bisa melakukan pengumpulan kuesioner dan wawancara langsung dengan responden.
- b) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel independen lain yang berbeda, karena faktor-faktor yang mempengaruhi variabel dependen di dalam penelitian ini cukup luas, misalnya faktor lingkungan kerja, kesempatan belajar, tantangan kerja, apresiasi, dan kemajuan karir.
- c) Penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperoleh responden dengan jumlah sampel divisi yang seimbang serta merata pada seluruh unit dan kantor pusat PT Pembangkitan Jawa-Bali.

2. Bagi pihak terkait

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini, perusahaan diharapkan mampu lebih memperhatikan setiap faktor dalam seluruh kegiatan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja Karyawan di PT Pembangkitan Jawa-Bali. Dimana dalam penelitian ini, hal tersebut dapat dicapai melalui fokus lebih akan budaya perusahaan yang mendukung berjalannya kolaborasi antar tim, manajemen waktu Karyawan, hubungan yang harmonis antar Karyawan, dan kebebasan berpendapat dalam setiap kegiatan perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Luthans, K. a. (2005). The impact of high-performance work on industry level outcomes. . *Journal of managerial Issues*, 327-345.
- Judge, T. T. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 376-407.
- Hair, J. F. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*.
- Sholihin, M. &. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Surabaya: Penerbit Andi.
- Sands, L. (2021, September 30). *Why is human resources (HR) important?* Diambil kembali dari breathe: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/business-process/why-is-human-resources-important>
- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 68-77.
- Janićjević, N. N. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 83-114.
- George, N. (2017, September 26). *How Can Job Satisfaction Impact Employee Productivity?* Diambil kembali dari bizzfluent: <https://bizfluent.com/info-7749202-can-satisfaction-impact-employee-productivity.html>
- Riyanto, S. &. (2020). The impact of leadership, organizational culture and organizational climate on employee job satisfaction (Case study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk). *4th International Conference on Management, Economics and Business*, 28-36.
- Primastiwi, A. (2012). Pengaruh Sasaran Yang Jelas Dan Terukur, Desentralisasi, Indikator Pengukuran Kinerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Atas Pemerintah Daerah Di Wilayah Provinsi Di Yogyakarta).
- Umrani, W. A. (2019). Addressing the issue of job performance among hospital physicians in Pakistan: The role of job security, organizational support, and job satisfaction. . *Journal of Applied Biobehavioral Research*.



- Wahjoedi, T. (. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 2053-2060.
- Marcos, A. G.-A. (2020). The influence of work resources, demands, and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and citizenship behaviors of Spanish Police Officers. *International Journal of Environmental*.
- Jabbar, M. N. (2019). Quality Management as a Strategic Tool to Enhance the Relationship between Leaders' Behavior and Lecturers' Job Satisfaction. *International Journal of Higher Education*, 36-46.
- Handoko, H. T. (2013). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Adam, P. (2015). A Model of the Dynamic of Relationship between Stock Prices and Economic Growth of Indonesia. *Applied Economics and Finance*.
- Pujiastuti Sophia, Y. R. (2019). Lasic Clinic New Business Model To Meet The Surgical Cost Challenges: A Contribution To Decrease Indonesia's Refractive Disorders Rate And To Meet Indonesia's Healthy Vision Of 2020. . *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economis Sciences. RJOAS*, 90.
- Sidabutar, E. S. (2020). The impact of compensation, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 1-5.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 309-336.
- Janet L, B. J. (1987). Job Values, Rewards, and Work Conditions as Factors in Job Satisfaction among Men and Women. *Soc Quart*, 189-204.
- Gasperz, V. (1998). *Production Planning and Inventory Control*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity of Work Life, Profits (Fifths Edition)*. New York: McGraw Hill.
- Lin, Y.-K. (2014). *Basic Operation Management*. Arizona: McClelland Hall .
- Lin, B. &. (2014). Exploring energy efficiency in China' s iron and steel industry: A stochastic frontier approach. . *Energy Policy*, 87-96.
- Nganu, D. (2013, Maret 4). *Eight Of Import Factors That Touching Productivity* . Diambil kembali dari principioseneljardin:

<http://principioseneljardin.blogspot.com/2013/03/eight-of-import-factors-that-touching.html>

- Schein. (2004). *Organizational culture and leadership* . John Wiley & Sons.
- Sari, R. &. (2008). Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 18-24.
- R. Setyo, A. A. (2017). Effect of motivation and job satisfaction on the performance of teachers in Mentari School Bintaro (MSB). *International Journal: Scholars Bulletin*, 3(3), 83-91.
- J.V. Newstrom, K. D. (2000). *Organizational behavior: persons behavior at work place*.
- Hardiyono, H. H. (2017, October). The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electriciy Company (Pln) Of South Makassar Area. *International Conference on Accounting, Management, and Economics 2017*, 86-96.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(70), 219-240.
- Hackett, R. &. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. (35), 340-381.
- Tett, R. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. . *Personnel Psychology*, 2(46), 259-293.
- Organ, D. W. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. . *Journal of Applied Psychology*, 157-164 .
- Judge, T. A. (1993). Another look at the job satisfaction - life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*(78), 939-948.
- Cohen, W. (1990). *The Art of a Leader* . New Jersey: Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Middlehurst, R. (2008). Not enough science or not enough learning? Exploring the gaps between leadership theory and practice. (62), 322–339.
- Jenn. (2022, Mei 18). *10 Common Leadership Styles (Plus How To Find Your Own)*. Diambil kembali dari Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/10-common-leadership-styles>

- Brown, M. (2001). Unequal Pay, Unequal Responses? Pay Referents and their Implications for Pay Level Satisfaction. *Journal of Management Studies* , 879 – 96.
- Iqbal, H. M. (2018). Influence of Salary Package and Promotion Opportunities on Job Satisfaction, A Study on the Employees of the Retail Sector in Pakistan. *Sctech Research Organisation*.
- Heywood, J. S. (2006). Performance Pay and Job Satisfaction. *Journal of Industrial Relations* , 523 – 540.
- Ibrahim, I. I. (2012). Is job satisfaction mediating the relationship between compensation structure and organisational commitment? A study in the Malaysian power utility. *Journal of Global Business and Economics*, 43-61.
- Bernadin, H. (2007). *Human resource management: An exponential approach. 4th ed.* . New York: McGraw-Hill Irwin.
- St Lifer, E. (1994). Career Survey, Pt. 2: Job Satisfaction; Are You Happy in Your Job? LJ's Exclusive Report. *Library Journal*, 44-49.
- Judy H. Gray, I. L. (2003). A MATTER OF SIZE: DOES ORGANISATIONAL CULTURE PREDICT JOB SATISFACTION IN SMALL ORGANISATIONS? *Working Paper Series: Department of Management*.
- Kennerly, S. (1989). Leadership behavior and organizational characteristics: implications for faculty satisfaction. *Nursing Education*, 198–202.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3)*. New York: Sage.
- Belias, D. &. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 132-149.
- Hellriegel, D. &. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal*, 255-280.
- Corbin, L. (1977). Productivity and job satisfaction in research and development: Associated individual and supervisory variables. *Airforce Institute of Technology*.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (hal. 563-569).

- Rizi, R. M. (2013). Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 7-11.
- Budiasih, Y. H. (2020). The mediating impact of perceived organisational politics on the relationship between leadership styles and job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(11), 478-495.
- Soto, M. a. (2019). Self-efficacy and job satisfaction as antecedents of citizenship behaviour in private schools. *International Journal of Management in Education*, 13(1), 82–96.
- Judge T.A., T. C. (2001 ). The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *127(3)*, .376–407.
- Halkos, G. &. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Turipan, T. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Distrik Navigasi Kelas I Palembang. *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 9-21.
- Sativa, O. Y. (2018). The influence of organizational culture and job satisfaction of workmotivation and its impact on the performance of employees of PT. PLN (Persero) Region of Aceh. . *Jurnal Manajemen Inovasi*.
- Egenius, S. T. (2020). The effect of job satisfaction on employee performance through loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480-489.
- ENME. (2018, March 12). *The link between job satisfaction and employee performance*. Diambil kembali dari ENME: <https://www.enmehr.com/en/blog/the-link-between-job-satisfaction-and-employee-performance/>
- Keith Morrison, L. M. (2000). *Research Methods in Education*. Great Britain: Taylor & Francis.
- Ghozali, P. D. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (Dedi (ed.); 2nd ed.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Acharyya, R. (2020, October 13). *How is Salary related to Job Satisfaction?* . Diambil kembali dari Careerizma: <https://www.careerizma.com/blog/how-salary-job-satisfaction-related/>

- Dewi, P. I. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN PEGAWAI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN PEGAWAI PADA PDAM TIRTA MANGUTA- MA KABUPATEN BADUNG. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1-10.
- Edwards, B. (2022, Maret 21). *Why Leaders Should Consider Morale But Focus On Esprit De Corps*. Diambil kembali dari Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/03/21/why-leaders-should-consider-morale-but-focus-on-esprit-de-corps/?sh=5e01bfaf37ac>
- Schwantes, M. (2016). *Warren Buffett Says Everyone Has Intelligence and Energy but Without This Success Trait, Forget Everything*. Diambil kembali dari Inc.: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/warren-buffett-says-everyone-has-intelligence-energy-but-without-this-success-trait-forget-everything.html>
- STIE IEU. (2004). *Handout for BBA & Economic Degree Program*. Yogyakarta: STIE IEU.
- Bogardus, E. S. (1934). *Leaders and leadership*.
- Nur'aida, N. (2004). Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Tingkat Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Majalengka. 16.
- Flippo, E. B. (1966). *Principles of personnel management*. McGraw-Hill Book Co.
- Carolina, P. S. (2021, November). *Mengenal Kano Model: Teori Pengembangan Produk dan Peningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Diambil kembali dari Jurusan Teknik Industri: <https://industrial.uui.ac.id/kano-model/>
- Matzler, K. F. (2004). Employee satisfaction: does Kano's model apply? *Total Quality Management & Business Excellence*, 1179-1198.
- Hair, J. F. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 139-152.
- Bhatti, S. N. (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan . *International Journal of Business and Social Science* , 8.
- Park, H.-S. (2007). The Influence of Compensation Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment Perceived by Hospital Personnels. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 13.

- Çetin, M. K. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: the case of Turkish banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 227-235.
- Sheila A Boamah, H. K. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook* , 180-189.
- Swanepoel, B. B. (2014). *South African Human Resource Management: Theory and Practice. 4th Edition*. Juta, Cape Town.
- Absar, M. M. (2010). *Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh*.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zainal, V. R. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ezekiel Chinyio, J. B. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*, 4.
- Mahmood, S. Y. (2016). Effect of Job Rewards on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Public Educational Sector, Rawalpindi, Pakistan. *Ancient Pakistan*, 207-229.
- Low, S. T. (2015). A proposed Kano-inspired framework applied to job satisfaction for mature Singaporeans. *Procedia Manufacturing*, 4892-4899.
- Raja Nabeel-Ud-Din Jalal, D. M. (2017). Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Boamah, S. A. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 180-189.
- Hargono, E. (2013). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Mitra Wibowo .
- Shahzadi, I. J. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 159-166.
- Wold, H. (1982). *Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions, in Systems Under Indirect Observations: Part II*, K. G. Jöreskog and H. Wold (eds. Amsterdam: North-Holland.



- Henseler, J. R. (2012). *Using Partial Least Squares Path Modeling in International Advertising Research: Basic Concepts and Recent Issues*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dijkstra, T. K. (2010). *Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares*. London: Springer.
- Awang, Z. A. (2015). An evaluation of measurement model for medical tourism research: the confirmatory factor analysis approach. *International Journal of Tourism Policy*, 29-45.
- Sireli, Y. K. (2007). Integration of Kano's model into QFD for multiple product design. *IEEE Transactions on Engineering Management Vol 54*, 380-390.
- Lai, X. X. (2004). Optimizing product design using the Kano model and QFD. *IEEE International Engineering Management Conference*, 1085-1089.
- Tan, K. C. (2000). Integrating Kano's model in the planning matrix of quality function deployment. *Total Quality Management Vol 11* , 1141-1151.
- Fornell, C. &. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing research*, 440-452.
- Alif, A. (2015, Juni 2). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Lpg. *Jurnal Ilmiah Manajemen, IV*.
- Abdullah Sabiq, F. D. (2017). Hubungan gaji dengan kepuasan kerja pada pegawai negeri sipil. *Jurnal Psikologi*, 85-91.
- Seema, V. C. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics* .
- Tsai, S.-B. (2018). Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in china's photovoltaic cell industry Author links open overlay panel. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 62-68.
- Pankaj Kumar, P. K. (2021). A study on farmers' satisfaction and happiness after the land sale for urban expansion in India. *Land Use Policy*.
- Knop, S. (2022). Internal branding and job satisfaction: Investigating the roles of brand individuality and personality–brand fit. *Industrial Marketing Management*, 70-81.
- Noor, S. N. (2018). The Impact of Rewards as Motivation on Job Satisfaction in A Quantity Surveying Consultant Firm. *International Journal*, 01-14.



- Kano Survey. (2021). *Kano Model Template*. Diambil kembali dari Kano: <https://www.kanosurveys.com/articles/kano-model-template>
- Harrigan Davenport, N. Z. (2020, Oktober 22). *Kano Model of Feature Selection*. Diambil kembali dari Conjointly: <https://conjointly.com/blog/kano-model-excel-template/>
- KatarzynaPiwowar-Sulej. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*.
- The Institute of Asset Management. (2015). *Management Asset - an anatomy*. The IAM.
- SurveyMethods. (2011, Agustus 13). *Benefits and Weakness of the Kano Survey*. Diambil kembali dari Survey Methods: <https://surveymethods.com/benefits-and-weakness-of-the-kano-survey/>
- Skansi, D. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles—empirical study in Hrvatska elektroprivreda . *Management: journal of contemporary management issues*, 51-67.
- Billingsley, B. S. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The journal of special education*, 453-471.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Perpustakaan Yogyakarta.

## LAMPIRAN

### 1. Kuesioner Kepuasan Kerja

#### **Hal: Permohonan Pengisian Kuesioner**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Responden Penelitian

Di Tempat

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,

Dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 (S1) program studi Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, saya Putri Shafira Carolina bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI". Karenanya dimohon Bapak/Ibu responden untuk dapat mengisi dengan jujur dan apa adanya. Pengisian kuesioner ini tidak mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu/Saudara dan data pribadi akan terjamin kerahasiaannya karena murni untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat saya,

Putri Shafira Carolina

## Petunjuk Pengisian

Berikut ini adalah daftar pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan umum dan pertanyaan khusus. Pada pertanyaan umum, mohon Bapak/Ibu mencantumkan identitas diri pada tempat yang telah disediakan. Pada pertanyaan khusus, mohon memilih satu jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.

### A. Pertanyaan Umum

- Nama :  
Umur :  
Gender : (Pria/Wanita, pilih yang sesuai)  
Divisi : (DIVPMC/DIVTLN/DIVSHC, pilih yang sesuai)  
Jabatan :  
Lama Bekerja :

### B. Pertanyaan Khusus

Pertanyaan Khusus ini terdiri dari kuesioner tertutup dan kuesioner terbuka. Keduanya terdiri dari empat variabel dengan pemberian empat pertanyaan setiap variabelnya. Responden di mohon mengisi sesuai dengan keadaan yang dialami.

Keterangan:

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Ragu-ragu
4. Setuju
5. Sangat Setuju

a) Kuesioner Tertutup

Lampiran 1 Kuesioner Tertutup

No.	Indikator	1	2	3	4	5
<p><b>Insentif Prestasi Kerja</b></p> <p>Pada bagian ini, Bapak/Ibu Responden diminta untuk menilai kepuasan atas Insentif Prestasi Kerja yang diterima dari PT Pembangkitan Jawa – Bali.</p> <p>Insentif Prestasi Kerja adalah kompensasi yang diterima Bapak/Ibu atas hasil kinerja individu, kinerja unit/satuan kerja, dan kinerja perusahaan dalam kurun waktu satu semester dengan kode bayar P3.1.</p>						
1.	Insentif Prestasi Kerja menjadi motivasi, penyemangat, dan memberikan kepuasan saya dalam bekerja					
2.	Insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang saya lakukan					
3.	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
4.	Nilai Kinerja Unit yang baik memotivasi kerja dan menunjang kepuasan saya dalam bekerja					
<p><b>Budaya Perusahaan</b></p> <p>Pada bagian ini, Bapak/Ibu Responden diminta untuk menilai kepuasan atas Budaya Perusahaan yang diterapkan oleh perusahaan yang diterima dari PT Pembangkitan Jawa – Bali.</p> <p>Budaya Perusahaan yang dimaksud adalah kerangka acuan umum yang menjadi sebuah rutinitas atau pedoman perilaku Bapak/Ibu Responden yang dapat digunakan untuk menafsirkan peristiwa dan fakta di lingkungan perusahaan.</p>						
1.	Kolaborasi antar tim kerja yang baik diperlukan untuk meningkatkan hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan					
2.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan					

No.	Indikator	1	2	3	4	5
3.	Karena adanya hubungan yang harmonis antara Karyawan, saya dapat memahami dengan baik informasi yang disampaikan dari Pemimpin atau rekan kerja					
4.	Saya memberi saran dan masukan tanpa takut mendapatkan kritik atau penolakan					
<p><b>Gaya Kepemimpinan</b></p> <p>Pada bagian ini, Bapak/Ibu Responden diminta untuk menilai kepuasan atas Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan (Manajer Fungsi/Kepala Divisi).</p> <p>Gaya kepemimpinan adalah metode pemimpin atau atasan terdekat Bapak/Ibu Responden dalam memberikan arahan, mengimplementasikan rencana, dan memotivasi Karyawan.</p>						
1.	Pemimpin memberikan motivasi dan contoh yang baik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja					
2.	Pemimpin memberikan arahan tugas dengan jelas, sehingga tugas dapat selesai dengan benar					
3.	Pemimpin memberikan rasa aman kepada tim kerja-nya					
4.	Pemimpin menjelaskan arah gerak divisi/sub-divisi dengan jelas					
<p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <p>Pada bagian ini, Bapak/Ibu Responden diminta untuk menilai kepuasan kerja.</p> <p>Kepuasan kerja ditafsirkan sebagai ukuran kepuasan Bapak/Ibu Responden dengan pekerjaan yang dilakukan, apakah hasil yang dituai seperti gaji/kompensasi, budaya perusahaan yang berlaku, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai dengan kinerja, lingkungan kerja, keinginan, dan kebutuhan Bapak/Ibu Responden.</p>						

No.	Indikator	1	2	3	4	5
1.	Insentif Prestasi Kerja diberikan tepat waktu dan sesuai dengan pekerjaan akan meningkatkan Kepuasan kerja saya					
2.	Budaya kerja yang supportif dan nyaman membuat saya melakukan pekerjaan dengan lebih baik					
3.	Arahan dan motivasi kerja dari Pemimpin mempengaruhi kepuasan saya dalam					
4.	Saya nyaman dan merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani sekarang					

b) Kuesioner Terbuka

Pada bagian ini, Penulis mengharapkan pandangan dari Bapak/Ibu Responden mengenai ke-empat variabel yang tertulis. Bagian ini bersifat optional, dapat di isi atau langsung melanjutkan untuk *submit*.

1. Pandangan mengenai pengaruh Insentif Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
2. Pandangan mengenai pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja
3. Pandangan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja
4. Pandangan mengenai pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan

## 2. Kuesioner Kano Model

### **Hal: Permohonan Pengisian Kuesioner Kano Model**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Responden Penelitian

Di Tempat

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,

Dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 (S1) program studi Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, saya Putri Shafira Carolina bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Insentif Prestasi Kerja, Budaya Perusahaan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI”. Karenanya dimohon Bapak/Ibu responden untuk dapat mengisi dengan jujur dan apa adanya. Pengisian kuesioner ini tidak mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu/Saudara dan data pribadi akan terjamin kerahasiaannya karena murni untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat saya,

Putri Shafira Carolina



Dalam kuesioner ini Bapak/Ibu diminta untuk menjawab pertanyaan yang dibutuhkan untuk hasil prototype Kano Model. Kano Model sendiri adalah model yang digunakan dengan tujuan mengidentifikasi kepuasan konsumen yang dalam penelitian ini diterapkan sebagai identifikasi kepuasan kerja Karyawan, dimana model ini akan dibuat untuk mengkategorikan atribut dari timbalbalik ataupun pelayanan yang diberikan Perusahaan berdasarkan seberapa baik timbal balik yang diterima Karyawan.

Dalam kuesioner ini, terdapat dua penilaian yang harus diisi. Kolom tersebut adalah kolom fungsional (keberadaan suatu atribut) dan kolom disfungsional (tidak adanya suatu atribut). Berilah tanda ceklis (V) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap sesuai.

Keterangan:

- 1 = Tidak Sesuai (Saya tidak suka dan tidak dapat menerima)
- 2 = Kurang Sesuai (Saya tidak suka, namun masih dapat menerima)
- 3 = Biasa (saya netral)
- 4 = Sesuai (Pas dengan yang saya harapkan)
- 5 = Sangat Sesuai (Melebihi harapan saya)

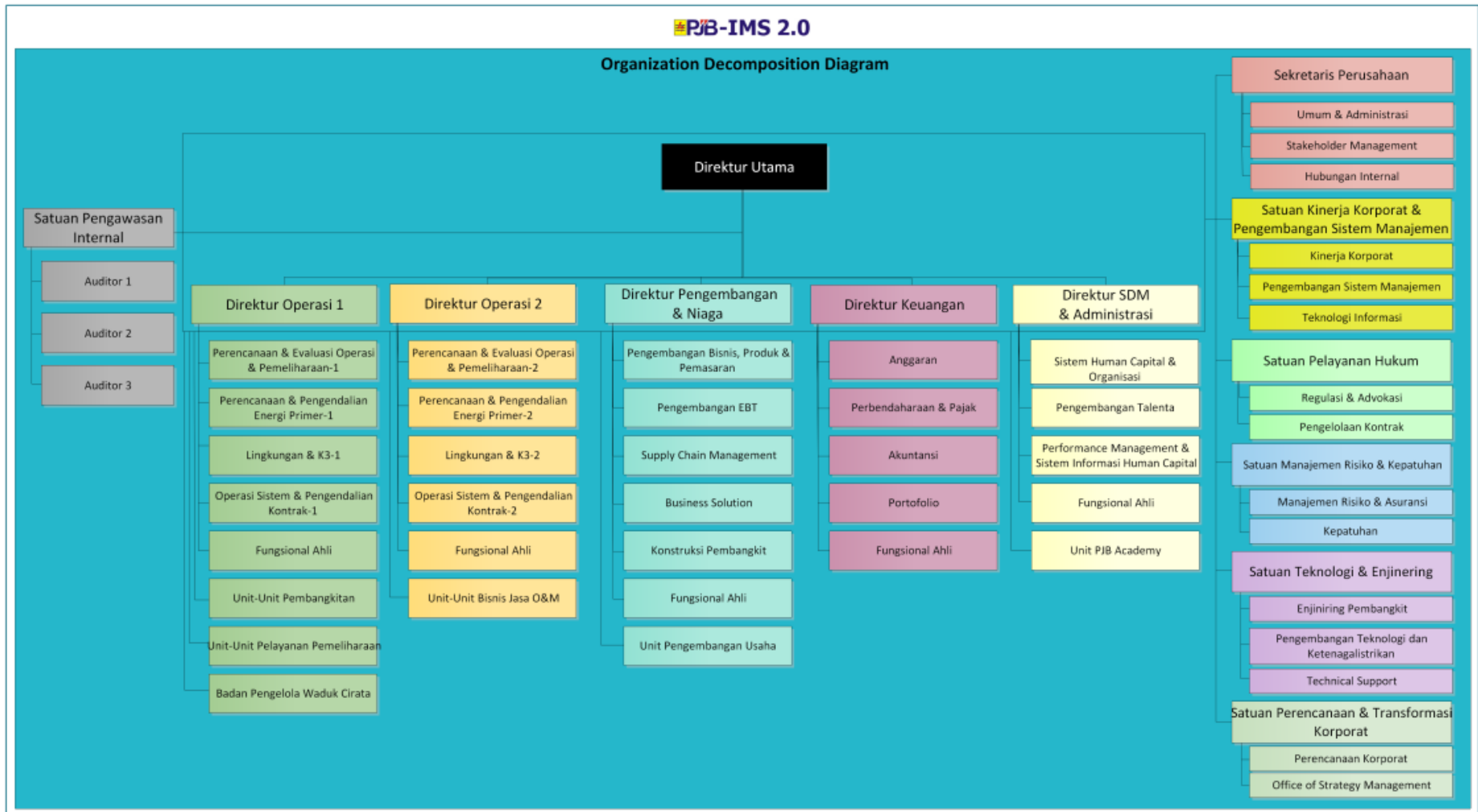
Lampiran 2 Kuesioner Kano Model

No.	Fungsional						Disfungsional						
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
1.	Insentif Prestasi Kerja yang diberikan sesuai dengan kinerja Karyawan						Insentif Prestasi Kerja yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja Karyawan						
2.	Implementasi Budaya Perusahaan sesuai dengan pedoman AKHLAK						Implementasi Budaya Perusahaan tidak sesuai dengan pedoman AKHLAK						
3.	Gaya Kepemimpinan						Gaya Kepemimpinan						

No.	Fungsional	1	2	3	4	5	Disfungsional	1	2	3	4	5
	sesuai dengan kesepakatan bersama divisi						sesuai dengan kesepakatan bersama divisi					



Lampiran 3.



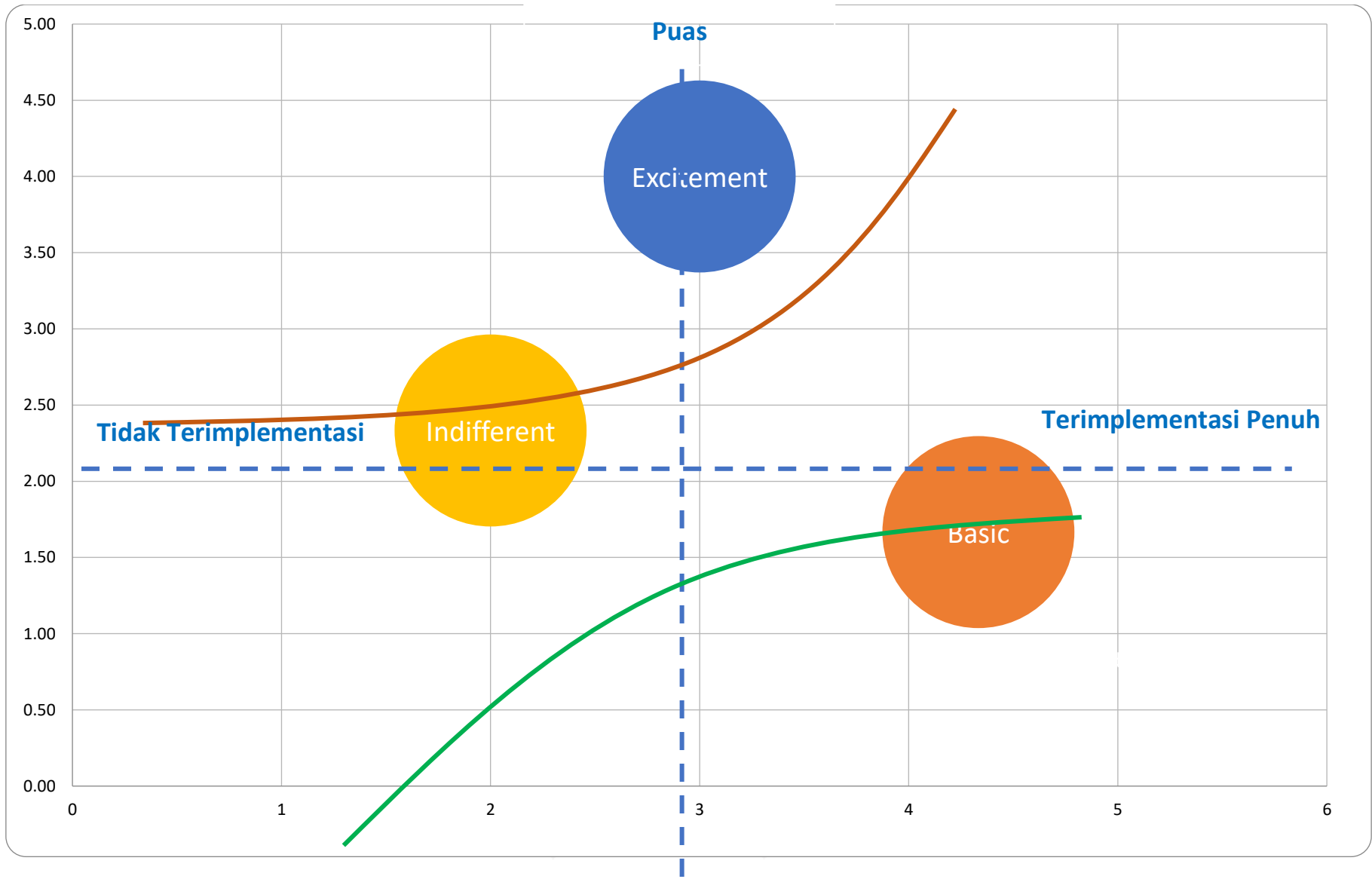
Lampiran 4. Kano Model

<b>Insentif Prestasi Kerja</b>	<b>Kepuasan</b>	<b>Implementasi</b>	<b>Kebutuhan Karyawan</b>
Responden 1	2	4	<i>Basic</i>
Responden 2	2	2	<i>Basic</i>
Responden 3	2	1	<i>Indifferent</i>
<b>Budaya Perusahaan</b>	<b>Kepuasan</b>	<b>Implementasi</b>	<b>Kebutuhan Karyawan</b>
Responden 1	4	3	<i>Basic</i>
Responden 2	4	5	<i>Indifferent</i>
Responden 3	1	4	<i>Excitement</i>
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Kepuasan</b>	<b>Implementasi</b>	<b>Kebutuhan Karyawan</b>
Responden 1	4	3	<i>Basic</i>
Responden 2	4	1	<i>Excitement</i>
Responden 3	5	1	<i>Excitement</i>



Nilai		Implementasi				
		1	2	3	4	5
Kepuasan	1	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>
	2	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>
	3	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>
	4	<i>Excitement</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Basic</i>	<i>Indifferent</i>
	5	<i>Excitement</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Indifferent</i>	<i>Basic</i>

Perhitungan	Kepuasan	Implementasi	Kategori
Insentif Prestasi Kerja	2	2,33	Indifferent
Budaya Perusahaan	3	4	Excitement
Gaya Kepemimpinan	4,33	1,67	Basic



Tidak Puas