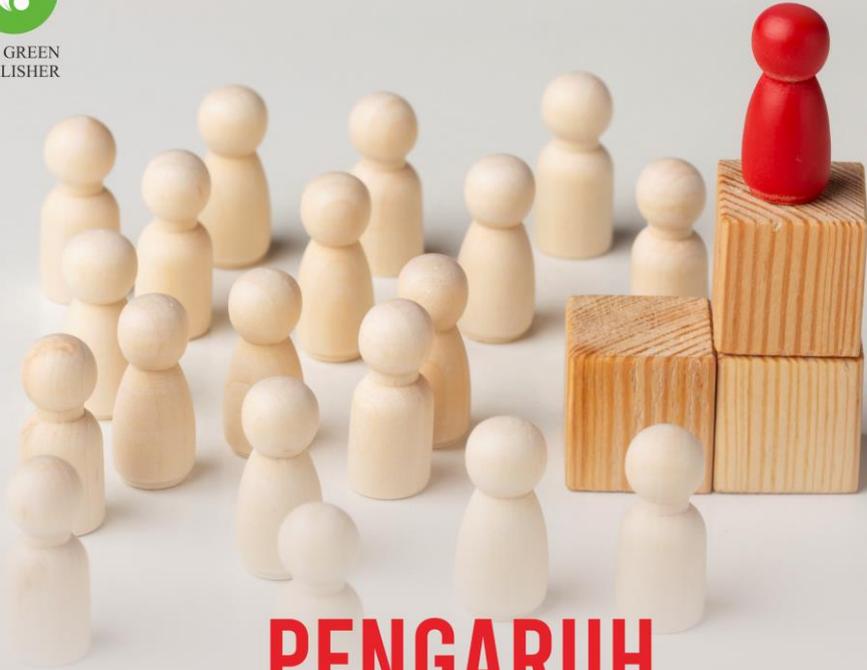




CV. GREEN
PUBLISHER



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

Penulis:

Dr. Marbawi, S.E., M.M
Dr. Sapna Biby, SE.,M.Si
Dr. Faisal Matriadi, SE.,M.Si
Rosmanidar
Agil Gillan Gumilar

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI**

Penulis

Dr. Marbawi, S.E., M.M

Dr. Sapna Biby, SE.,M.Si

Dr. Faisal Matriadi, SE.,M.Si

Rosmanidar

Agil Gillan Gumilar

Penerbit

CV. GREEN PUBLISHER INDONESIA



CV. GREEN
PUBLISHER

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI**

Diterbitkan oleh:

CV. Green Publisher Indonesia

PENERBIT CV. GREEN PUBLISHER INDONESIA
(Grup Publikasi CV. SYNTAX CORPORATION
INDONESIA)

Anggota IKAPI : 443/JBA/2022

Alamat Redaksi:

Jl. Pangeran Cakrabuana Greenland Sendang

Blok F02 Sumber Cirebon, 45611

Telp. 083824629864

Email: greenpublisher.id@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI**

ISBN:

978-623-8033-53-9

Penulis:

Dr. Marbawi, S.E., M.M

Dr. Sapna Biby, SE.,M.Si

Dr. Faisal Matriadi, SE.,M.Si

Rosmanidar

Agil Gillan Gumilar

Editor:

Komarudin

Penyunting:

Komarudin

Desain sampul dan tata letak:

Tedi Herdianto

Penerbit

Powered by
CV. Green Publisher Indonesia



Media partner
CV. Radja Publika



Redaksi:

Jl. Pangeran Cakrabuana Greenland Sendang Blok F02

Sumber Cirebon, 45611

Telp. 083824629864

Email:

greenpublisher.id@gmail.com

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Tak lupa juga mengucapkan salawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, karena berkat beliau, kita mampu keluar dari kegelapan menuju jalan yang lebih terang.

Kami ucapkan juga rasa terima kasih kami kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya buku ajar ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu orang tua kami, rekan-rekan kami, penerbit, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Adapun, buku ini kami yang berjudul 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai' ini telah selesai kami buat secara semaksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai bagaimana sistem informasi manajemen.

Dalam buku ini, tertulis bagaimana pentingnya sistem informasi manajemen dan juga bagaimana materi yang disajikan yang relevan dengan mata kuliah mengenai sistem informasi manajemen yang menjadi alternatif pegangan bagi mahasiswa dan dosen yang menempuh studi tersebut.

Kami sadar, masih banyak luput dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna tentang buku ini. Oleh sebab itu, kami mohon agar pembaca memberi kritik dan juga saran terhadap karya buku ini agar kami dapat terus meningkatkan kualitas buku.

Demikian buku ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan. Terima kasih.

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Peraturan Hak Cipta.....	ii
Halaman Sampul.....	iii
Halaman Penerbit	iv
Balik Halaman Judul	v
Alamat Redaksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Bab 1 Pendahuluan.....	1
Bab 2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.1. Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.2. Budaya Organisasi	9
2.3. Kepuasan Kerja	11
2.4. Kinerja Pegawai	14
Bab 3 Hasil yang dicapai oleh Perusahaan	18
3.1. Gambaran Umum	21
3.2. Statistik Deskriptif Responden	24
3.3. Statistik Deskriptif Jawaban Responden	27
Bab 4 Hasil Analisis Structural Equation Model	32

4.1	Analisis Faktor Konfirmatori	35
4.2	Uji Cfa Konstruk Eksogen Dan Endogen ..	37
4.3	Hasil Uji Reliabilitas Konstruk Laten	39
4.4	Analisis Discriminan Validity	42
4.5	Pengujian Asumsi Sem	45
4.6	Analisis Full Model Struktural (Sem)	48
Bab 5 Pembahasan		53
5.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	57
5.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	59
5.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	63
5.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	67
Bab 6 Kesimpulan Dan Saran		65
6.1	Kesimpulan	71
6.2	Saran-Saran	74



BAB I

PENDAHU

LUAN

Dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja dan keterampilan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah perusahaan, manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat diperlukan sebagai salah satu faktor penting dalam mengelola sumber daya sebuah organisasi, menurut (Marbawi, 2020) menyatakan bahwa sumber daya manusia didalam organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi, karena pada dasarnya sumber daya manusia yang merancang, memasang, mengoperasikan, dan memelihara dari sistem integral tersebut, baik itu input, proses maupun output. Pentingnya peranan sumber daya manusia pada PT. Perta Arun Gas secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, yaitu ; tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk peningkatan kinerja pegawai dalam perusahaan.

PT. Perta Arun Gas (PAG) adalah perusahaan yang bergerak di bidang Regasifikasi. Saat ini PT Perta Arun Gas merupakan satu - satunya Perusahaan yang mempunyai fasilitas Regasifikasi di wilayah Aceh dan Sumatera Bagian Utara, dimana lokasi geografis Perusahaan sangat strategis karena mempunyai jalur transportasi laut yang dapat dengan mudah menerima dan menyalurkan pasokan LNG serta didukung oleh fasilitas dermaga yang sangat memadai. Sebagaimana diketahui, pembangunan Arun LNG Receiving & Regasification Terminal merupakan salah satu proyek infrastruktur nasional yang terintegrasi dengan pembangunan jaringan pipa Arun - Belawan dalam rangka mengembangkan ekonomi di wilayah Aceh dan Sumatera Utara. PT Perta Arun Gas memanfaatkan

Infrastruktur eks PT Arun NGL yang telah berumur lebih dari 40 tahun untuk menunjang tugas operasional baik regasifikasi maupun treating gas di Lhokseumawe. Persoalan manajemen menjadi perhatian pimpinan PT. PAG Lhokseumawe, baik persoalan kinerja pegawai, kepuasan kerja, kepemimpinan maupun budaya organisasi.

Perkembangan kegiatan usaha PT. Perta Arun Gas tidak terlepas dari kinerja pegawai atau kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dimana PT. Perta Arun Gas Aceh berpandangan bahwa sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai unsur produksi, tetapi juga sebagai manusia yang memiliki kepribadian aktif yang dapat dijadikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan perusahaan PT. Perta Arun Gas Aceh, pada dasarnya PT. Perta Arun Gas Aceh berpendapat bahwa setiap proses produksi diarahkan pada bertemunya dua manfaat, untuk perusahaan dalam hal ini PT. Perta Arun Gas Aceh dan pegawainya, berdasarkan kondisi yang selama ini terjadi di PT. Perta Arun Gas Aceh ada sejumlah prinsip dan indikator yang menjadi pendekatan kinerja sumber daya manusia, peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak PT. Perta Arun Gas selaku pemberi kerja maupun para pegawai.

Pimpinan PT. Perta Arun Gas Aceh menginginkan kinerja pegawainya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan, disisi lain para pegawai berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pegawai, secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja dalam dalam organisasi

merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas, kinerja merupakan suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya yang lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan, kinerja merupakan tolak ukur dari sebuah keberhasilan seperti yang diungkapkan (Robbins & Couter, 2016) bahwa kinerja dapat merefleksikan kesuksesan organisasi sedangkan prestasi pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan, selain itu persoalan kepuasan kerja juga sangat penting dalam sebuah perusahaan besar dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan ekspresi atau respon bagi seseorang sebagai pekerja dalam menjalankan aktivitasnya. beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu terciptanya lingkungan kerja baik dan kondusif. Lingkungan kerja yang baik merupakan suatu kondisi dimana timbulnya rasa nyaman dan komunikasi yang baik antara hubungan pekerja dengan perusahaan maupun hubungan pekerja sesama pekerja. Semakin baik lingkungan tersebut, maka pegawai akan betah, produktif dan mampu mengeluarkan potensi terbaiknya demi kemajuan perusahaan, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan salah satu penentu keberhasilan bagi sebuah perusahaan sabagai suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

Kondisi kepuasan kerja atau kondisi yang dirasakan oleh pegawai pada PT. PAG untuk sifat pekerjaan sehari-

hari sangat menantang dan menyenangkan. Hal tersebut bisa dilihat dari tantangan mengoperasikan fasilitas perusahaan yang pada umumnya tidak baru lagi dan yang sebelumnya memproduksi LNG berubah fungsi menjadi perusahaan berorientasikan jasa regasifikasi LNG. Disisi yang lain hubungan antara sesama pekerja serta hubungan atasan dengan pekerja juga memiliki kerjasama tim dan ikatan emosional yang baik sehingga hal tersebut berpengaruh positif untuk menunjang kepuasan kerja dan pencapaian target perusahaan (Mathis, 2018).

Dalam penelitian ini mengkaji gaya kepemimpinan transformasional yaitu menurut (Siahaan, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana pemimpin dan bawahan mengangkat satu sama lainnya ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. *“leaders and followers raise one another to higher levels of morslity and motivation”*, dimana pemimpin berusaha untuk mngubah kesadaran pengikutnya akan cita-cita dan nilai moral seperti persamaan, keadilan, kedamaian, serta kemanusiaan dan bukannya didasarkan emosi, seperti ketakutan, kecemburuan, ataupun kebencian.

Kepemimpinan transformasional dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding tipe- tipe kepemimpinan sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan kerakteristik pemimpin dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam tipe-tipe kepemimpinan

sebelumnya. Menurut (Luthans, 2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sesuai di abad 21 ini adalah transformasional, dimana pada abad ini penuh dengan perubahan besar dari lingkungan bisnis modern dan perubahan besar pada kemajuan teknologi. Pemimpin transformasional memiliki landasan moral yang kuat, tanggung jawab untuk mengatur karyawan, menggerakkan motivasi karyawan, inovasi, membimbing dan mengembangkan serta berorientasi pada *stakeholder*. Selain gaya kepemimpinan transformational yang diterapkan pada PT. Perta Arun Gas Aceh, dapat menginspirasi bawahan dalam bekerja dengan kinerja yang baik, kepemimpinan yang dominan, budaya kerja yang baik tentunya sangat berpengaruh pada kinerja pegawai dan organisasi.

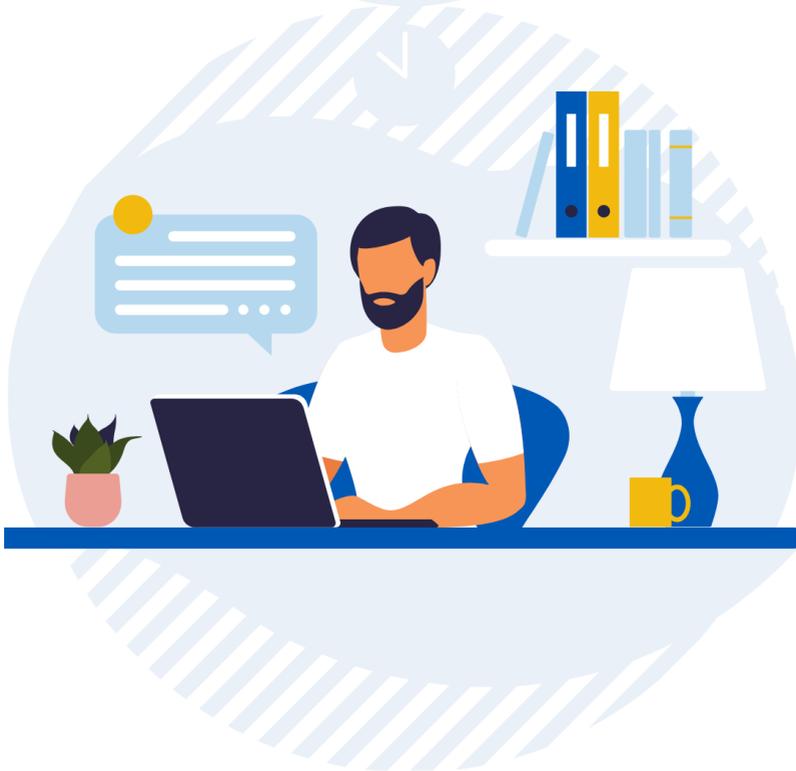
Perusahaan PT. Perta Arun Gas, perlu adanya budaya kerja dalam berorganisasi yang merupakan nilai, kepercayaan ataupun norma norma yang mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku setiap individu dan kesamaan persepsi demi tercapainya setiap hal yang di inginkan, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Budaya organisasi yang di anut pada masa PT. Arun dan PT. PAG tidak jauh berbeda. Diantara nilai budaya yang ditanamkan dan diyakini oleh setiap pekerja pada PT. PAG yaitu setiap pekerja diwajibkan berperilaku disiplin dan profesional dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Disiplin dalam pekerjaan merupakan sikap loyalitas seseorang dalam mentaati dan bersedia menjalankan setiap aturan yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan, sedangkan profesional dalam pekerjaan merupakan kemampuan

bagi seorang pekerja dalam memahami, menjalankan, serta bertanggungjawab atas tugas yang di emban, mampu membangun relasi yang baik serta selalu fokus dan konsisten terhadap tujuan organisasi atau perusahaan

Dilihat dari sisi profesional dalam bekerja. PT PAG yang merupakan perusahaan yang tergolong masih muda serta memiliki pekerja dominannya merupakan pekerja yang berpengalaman disuatu bidang tertentu. Dengan disiplin ilmu yang telah dimiliki saat pelatihan pada masa PT. Arun NGL merupakan suatu keuntungan lebih bagi perusahaan. Hal positif yang diperoleh perusahaan adalah dapat menghemat waktu dan biaya dalam melatih kemampuan pekerja muda oleh pekerja berpengalaman dan bisa membangun rasa percaya diri bagi pekerja muda itu sendiri dalam memaksimalkan potensi diri sehingga mampu berinovasi dan bersaing dalam menghasilkan bisnis yang baru ataupun efisiensi biaya produksi yang akan menjadi nilai keuntungan tambahan bagi perusahaan.

BAB 2

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL



Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan yang sedang berkembang selama ini, konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan kepribadian, gaya kepemimpinan, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1978), menurut Burns (Marbawi, Prihatin Lumbanraja, 2018) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.”

Penelitian yang dilakukan (Marbawi, Hamdiah, 2022) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Luthans (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Penelitian (Matriadi, Ikramuddin, Adamy, & Chalirafi, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan

transformatif berbeda dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Menurut Robbins, (2016) “pemimpin transformatif memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menginspirasi, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Dalam teori (Matriadi et al., 2021) dan Northouse (2013) Leadership (Kepemimpinan) adalah proses yang digunakan pimpinan untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah/bawahannya). Dalam penelitian ini menggunakan konsep (Robbin, 2015) untuk mengukur kepemimpinan transformatif adalah sebagai berikut:

- ❖ Karisma, ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.
- ❖ Inspirasional, mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
- ❖ Perhatian Individual, dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan

perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

- ❖ Stimulus Intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Budaya Organisasi

Dalam penelitian (Luthans, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi sangatlah kompleks, sebab ada banyak ketidak sepahaman tentang konsepnya, tetapi kebanyakan definisi budaya organisasi mengakui pentingnya norma-norma dan nilai-nilai sebagai petunjuk partisipasi perilaku organisasi. Salah satu implikasi manajerial yang penting dari budaya organisasi adalah berkaitan dengan keputusan seleksi, mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen serta tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi.

Menurut (Marbawi, 2021) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi itu; suatu sistem dan makna bersama, perekrutan karyawan yang tidak sejalan dengan nilai-nilai organisasi kemungkinan akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi, serta tidak terpuaskan dalam pekerjaannya.

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik penting (Luthan 2016), yakni (1) *observed behavioral regularities*, terjadi ketika anggota organisasi melakukan interaksi dengan yang lain, dengan menggunakan bahasa sehari-hari, terminologi dan ritual yang berhubungan dengan kebanggaan dan sikap, (2) *norms*, adanya standar perilaku, termasuk petunjuk bagaimana pekerjaan dilakukan. (3) *dominant values*, adanya nilai-nilai utama dimana organisasi sangat menginginkan dan mengharapkan anggotanya untuk berpartisipasi, (4) *philosophy*, kebijakan yang dibangun organisasi untuk memberikan keyakinan tentang bagaimana pekerja dan atau pelanggan dipuaskan, (5) *rules*, semua aturan yang sifatnya kaku untuk memajukan organisasi, dan (6) *organizational climate*, merupakan „perasaan“ menyeluruh yang diwujudkan dalam bentuk *physical layout*, cara interaksi para peserta dan cara bagaimana para anggota organisasi menjaga perilakunya dengan pelanggan atau orang dari luar organisasi lainnya.

Menurut (Usmany, Hamid, & Utami, 2016) dalam karyanya “*Organizational Culture and Leadership*” yang banyak menjadi referensi penulisan mengenai budaya organisasi, mendefinisikan dengan lebih luas bahwa budaya adalah: “A pattern of share basic assumption that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems”. Pendapat tersebut diartikan bahwa kebudayaan adalah “suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan

oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut” dalam melayani (Rachmawati, Mulwaningsih, & Susilowati, 2019).

Kepuasan Kerja

Menurut (Fauzi, 2016) menyebutkan kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya,

Kepuasan kerja merupakan ekspresi seseorang terhadap penghargaan yang diterimanya, terkait dengan pekerjaan yang dilakukan, pendapatan yang diterimanya dapat berbentuk intrinsik, penghargaan intrinsik dapat berupa adanya perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan orang lain, penghargaan ekstrinsik dapat berupa gaji, kondisi kerja tingkat pengawasan, lingkungan kerja dan sebagainya (Putri & Suhaeni, 2014). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, makin tinggi penilaian pada

kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut, (Paais & Pattiruhu, 2020).

Menurut (Rokib & Santoso, 2018) teori kepuasan kerja antara lain, teori ketidak setaraan (Discrepancy Theory), teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai, teori keadilan (Equity Theory), teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas/tidak puas, tergantung pada ada/tidak adanya keadilan (equity) dalam suatu sistem, khususnya sistem kerja, menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan (Ratna Pudyaningsih, Dwiharto, & Ghifary, 2020).

Kinerja Pegawai

Menurut (Ximenes, Supartha, Manuati Dewi, & Sintaasih, 2019) dan Suparyadi (2015) kinerja (performance) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu, dalam hal ini pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu atau seperti yang dilakukan oleh

pekerja kasar blue collar worker contoh pekerjaan yaitu sopir bus, pembantu rumah tangga dan tukang cukur dan lain sebagainya (Kunz & Linder, 2015). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, jadi kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Murkatik, Harapan, & Wardiah, 2020).

Penelitian yang pernah dilakukan (Andriani, Kesumawati, & Kristiawan, 2018) kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya, kinerja pegawai mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan seseorang yang dilakukan dalam suatu organisasi pada periode tertentu, dimana hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kerjasama dan pengawasan yang berdampak pada perkembangan organisasi (Salim, 2021).

Studi Pendahuluan

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang mendasari rencana penelitian ini adalah, Marbawi (2018), Mulia (2020), Permana (2020), Suratno (2021), Suryadi (2021), Robbin (2015), Luthan (2015), Matriadi (2021) ; Bangun (2012), Siahaan (2018) dan Suparyadi (2015). Konsep

teoritis adalah merupakan jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan secara logis antar variabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dikaji dan ditelaah dan diidentifikasi melalui proses survey literatur dan pengamatan pada lokasi penelitian yaitu PT. Perta Arun Gas Aceh.

BAB 3

HASIL YANG DICAPAI OLEH PERUSAHAAN



Gambaran Umum

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan di bidang Gas Bumi serta kegiatan usaha lain, kegiatan usaha Gas Bumi di Wilayah Proyek Arun LNG, dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan secara efektif dan efisien yang dilakukan PT. Perta Arun Gas (PAG) Lhokseumawe. Perusahaan didirikan dengan maksud untuk menyelenggarakan usaha di bidang Gas Bumi serta kegiatan usaha lain yang terkait dan atau menunjang kegiatan usaha Gas Bumi di Wilayah Proyek Arun LNG, dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut diatas, Perusahaan melakukan kegiatan usaha menyelenggarakan usaha receiving & regasification terminal/ pembuatan terminal penerimaan dan proses pembentukan gas kembali, termasuk menyelenggarakan kegiatan usaha penunjang lain yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang kegiatan usaha tersebut.

PT Perta Arun Gas didirikan berdasarkan Akta No.22 tanggal 18 Maret 2013 yang disahkan oleh Keputusan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nio AHU-17317.AH.01.01 tahun 2013 tanggal 18 Maret 2013. Pendirian PT Perta Arun Gas dimulai dengan keputusan Pemegang saham PT Pertamina Gas dan PT Pertagas Niaga tentang pembentukan Badan Usaha untuk proyek Arun LNG Receiving & Regasification Terminal yang ditandatangani pada tanggal 18 Februari dan 21

Februari 2013. Tanggal 18 Maret 2013 ditetapkan sebagai perusahaan yang bergerak dibidang LNG Receiving & Regasification Terminal dan usaha usaha lainnya yang menunjang

PT Perta Arun Gas, yang selanjutnya disebut juga dengan Perusahaan atau kami, didirikan berdasarkan Akta No. 22 tanggal 18 Maret 2013 yang telah disahkan dengan Keputusan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia No.:AHU-17317.AH.01.01 Tahun 2013 tanggal 18 Maret 2013. Pendirian Perusahaan dimulai dengan Keputusan Pemegang Saham PT Pertamina Gas dan PT Pertagas Niaga tentang Pembentukan Badan Usaha untuk Proyek Arun LNG Receiving and Regasification Terminal yang ditandatangani pada tanggal 18 Februari dan 21 Februari 2013.

Pada tanggal 18 Maret 2013 ditetapkan sebagai tanggal berdirinya PT Perta Arun Gas sebagai perusahaan yang bergerak dibidang LNG Receiving and Regasification Terminal dan usaha-usaha lainnya yang menunjang. Pendirian PT Perta Arun Gas merupakan tindaklanjut dari Surat Kementerian BUMN melalui Surat Menteri Negara BUMN No. S-141/MBU/2012, yang salah satunya berisi tentang Proyek Revitalisasi Terminal LNG Arun. Dalam surat tersebut, PT Pertamina (Persero) diminta segera melaksanakan proyek revitalisasi LNG Arun yang diintegrasikan dengan pemipaan dari Arun ke Sumatra Utara dan memenuhi komitmen batas waktu penyelesaian proyek, yaitu pada akhir 2013.

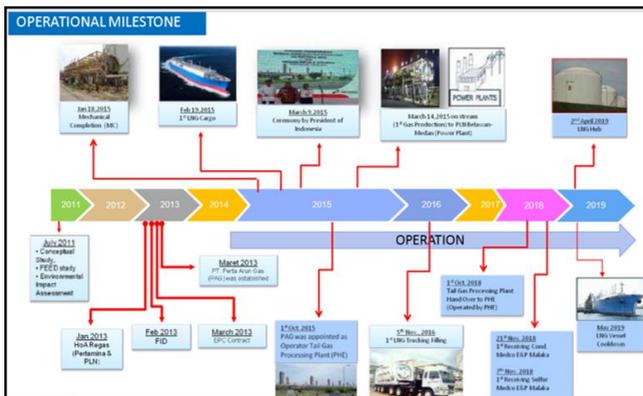
Pada tanggal 02 Agustus 2013, PT Pertamina (Persero) melakukan novasi EPC kontrak proyek Arun LNG Receiving Hub and Regasification Terminal kepada

PT Perta Arun Gas yang selanjutnya bertindak secara penuh dalam melaksanakan dan menyelesaikan proyek tersebut. Untuk mendukung aktivitas konstruksi Arun Regas dan terkait penggunaan beberapa asset existing eks PT Arun, maka PT Pertamina (Persero) telah mendapat surat dari Menteri Keuangan No. S-462/MK.06/2010 tanggal 28 Desember 2010 perihal Pemanfaatan Kilang LNG Arun sebagai Terminal Regasifikasi. Pada tanggal 27 Januari 2015, proyek berhasil menyelesaikan Mechanical Completion dan pada tanggal 19 Februari 2015 merupakan penerimaan kargo LNG pertama milik PT PLN (Persero) yang bersumber dari lapangan BP Tangguh di Provinsi Papua Barat. Selanjutnya, pada tanggal 30 Januari 2015, dilakukan kerjasama dengan afiliasi Pertamina dalam hal Pengelolaan Pelabuhan Blang Lancang dengan PT Pertamina Trans Kontinental.

Pada tanggal 09 Maret 2015, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo meresmikan operasional PT Perta Arun Gas di Lhokseumawe sebagai Terminal Regasifikasi LNG. Selanjutnya, dilakukan pengiriman gas perdana ke anchor buyer Arun Regas dalam hal ini Pembangkit Listrik PLN Belawan pada tanggal 14 Maret 2015. PT Perta Arun Gas yang berlokasi di Area KEK Lhokseumawe mendapatkan pengesahan dari Menteri Keuangan mewakili Presiden Republik Indonesia melalui izin dari Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1693/KM.4/2016 tentang Penetapan Tempat Sebagai Pusat Logistik Berikat dan Pemberian Izin Penyelenggara Pusat Logistik Berikat Sekaligus Izin Pengusaha Pusat Logistik Berikat tanggal 18 September 2016.

Sesuai dengan arahan dari PT Pertamina melalui PT Pertamina Gas untuk mengakomodir kebutuhan LNG pada sektor tambang dan sektor komersial lainnya khusus di wilayah Sumatera Bagian Utara, Perusahaan melakukan kerjasama dengan PT Pertamina Gas perihal Pembangunan dan Pengoperasian Fasilitas Pengisian LNG di Area Kilang LNG Arun yang ditandatangani tanggal 01 November 2016.

Pada tahun 2017, Perusahaan juga mengadakan perjanjian kerja sama dengan Lembaga Sewa Aset Manajemen (LMAN) perihal Penandatanganan Perjanjian Optimalisasi Aktiva Kilang LNG Arun selama 15 tahun pada tanggal 18 Desember 2017. Pada tahun 2018, PT Perta Arun Gas bersama dengan PPT Energy Trading Singapore Pte. Ltd. menandatangani Head of Agreement LNG Storage & Reload Agreement for Arun LNG Receiving and Regasification Terminal tanggal 22 Januari 2018.



Gambar 3 Operation Milestone PT. PAG Lhokseumawe

Pada tahun yang sama, perusahaan juga mulai bekerjasama dengan Medco E&P Malaka dalam bidang Penyediaan Jasa Pengoperasian dan Pemeliharaan Fasilitas Kondensat dan Sulfur Medco di Kilang Arun pada tanggal 22 November 2018. Sementara itu, sesuai dengan arahan dari PT Pertamina (Persero) mengenai Alih Kelola Penyediaan jasa pengoperasian dan pemeliharaan untuk fasilitas gas treating unit, condensate recovery unit dan sulfur recovery unit di kilang Arun antara PT Perta Arun Gas dengan PT Pertamina Hulu Energi NSO & NSB berakhir tanggal 01 Oktober 2018. VISI Menjadi Perusahaan Penerima & Regasifikasi LNG Kelas Dunia. MISI Melaksanakan bisnis penerimaan & regasifikasi yang dikelola secara profesional dengan tujuan memberikan nilai tambah kepada pemangku kepentingan serta berwawasan lingkungan, mempunyai keunggulan dan mengutamakan keselamatan.

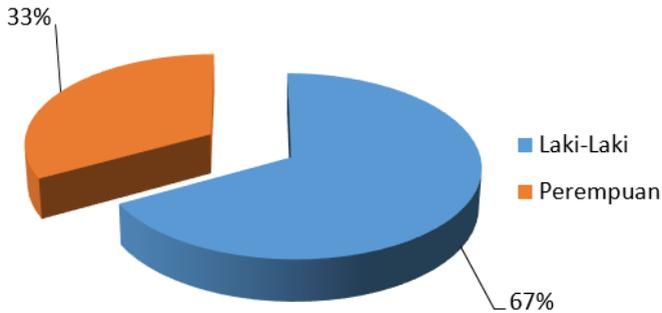
Statistik Deskriptif Responden

Data dalam penelitian ini diperoleh data setelah disebarkan kuisioner 182 orang karyawan yang menjadi responden, kemudian di olah data dengan program SPSS, dalam penelitian ini karakteristik responden dikelompokkan dalam beberapa kategori yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pengalaman dan golongan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada perincian tabel dibawah ini :

➤ Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Untuk mengetahui karakteristik status perkawinan responden yang merupakan pegawai PT.

PAG Lhokseumawe dalam penelitian ini dapat dilihat dan dijelaskan seperti pada Gambar 4.1 berikut ini :



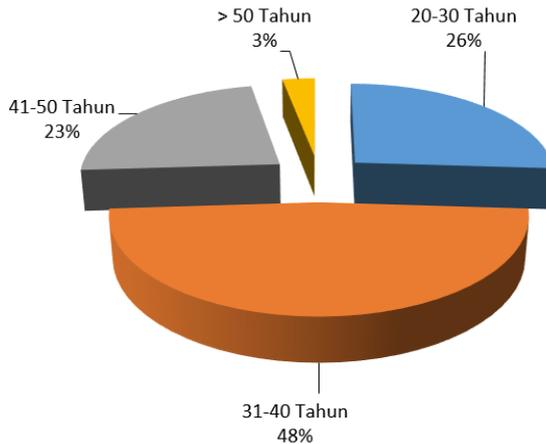
Gambar 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Berdasarkan Gambar 4 di atas ini dapat dijelaskan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini berdasarkan status perkawinan dapat disampaikan bahwa terdapat responden yang telah menikah sebanyak 144 responden (79.1 %) dan yang belum menikah hanya 35 responden (19.2 %), sedangkan duda/janda 3 responden atau 1.6 %, jadi dapat disimpulkan responden yang telah menikah atau sudah kawin yang sangat dominan menjadi responden dalam penelitian pada PT. PAG Lhokseumawe.

➤ **Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Berdasarkan hasil analisis data usia responden merupakan salah satu karakteristik yang penting untuk diteliti dalam penelitian ini, untuk mengetahui karakteristik usia berapa saja yang dijadikan

responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 5 berikut :

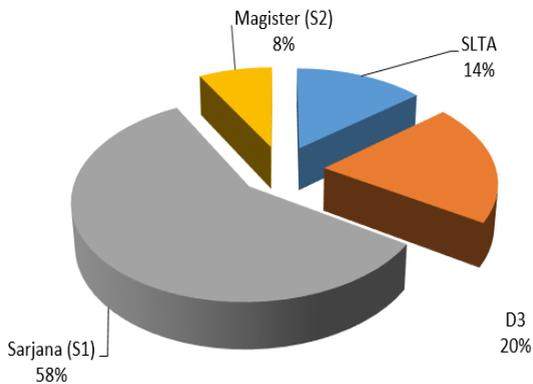


Gambar 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas dapat dijelaskan bahwa sampel dalam penelitian ini berusia kurang dari < 30 tahun yaitu sebanyak 51 orang atau sebesar 28.0 %, selanjutnya responden dengan usia 31-35 tahun sebanyak 64 orang atau sebesar 35.2 %, responden berusia 36-40 tahun sebanyak 30 orang atau 16.5 %, responden 41-45 tahun sebanyak 3 orang atau 1.6 % dan responden > 45 tahun 34 orang atau 18.7 %, dapat disimpulkan dalam penelitian ini responden yang sangat dominan dengan usia 31-35 tahun atau 35.2 % yang menjadi responden pada PT. PAG Lhokseumawe.

➤ **Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Untuk mengetahui latar belakang pendidikan responden, perlu dilakukan penelitian. Tingkat pendidikan karyawan PT. PAG Lhokseumawe dimulai dari SLTA hingga Pascasarjana, hal ini dilakukan untuk menyimpulkan hasil penelitian ini khususnya pada karakteristik responden berdasarkan pendidikan, untuk mengetahui jumlah dan persentasi tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 6 berikut ini :



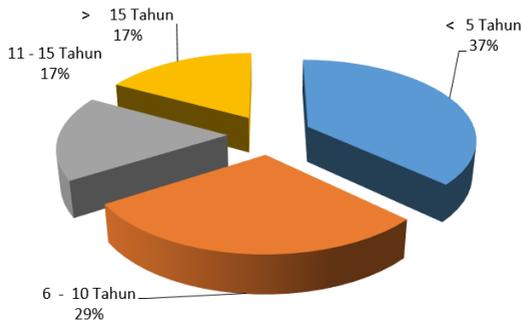
Gambar 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Gambar 5.4 di atas dapat dijelaskan bahwa pegawai yang menjadi sampel dalam penelitian ini karakteristik responden yang memiliki tingkat pendidikan SLTA sebanyak 22 orang (12.1 %), selanjutnya responden D1-D3 sebanyak 77 orang atau 42.3 %, responden tingkat pendidikan sarjana

berjumlah 78 orang atau (42.9 %), dan magister sebanyak 5 orang atau 2.7 %, dalam penelitian ini responden yang dominan berpendidikan sarjana (S1-D4) sebanyak 78 orang atau 42.9 %, sehingga dapat dengan mudah mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PAG Lhokseumawe.

➤ **Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Dalam penelitian akan dianalisis data berdasarkan masa kerja untuk mengetahui sudah berapa lama masa kerja karyawan PT. PAG Lhokseumawe yang dijadikan responden pada penelitian ini, sebagaimana yang terlihat pada Gambar 7 di bawah ini.



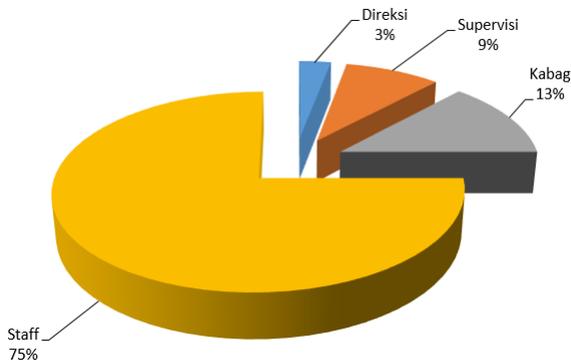
Gambar 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Gambar 7 di atas dapat dijelaskan bahwa karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini hampir seluruhnya atau sebanyak 182 responden, dari hasil penelitian diketahui bahwa masa kerja 1-5 tahun sebanyak 129 orang atau 70.9 %, masa

kerja 6-10 tahun sebanyak 44 orang atau 24.2 %, dan responden > 21 tahun sebanyak 9 orang atau 4.9 % jadi dalam penelitian ini responden yang dominan dengan masa kerja 1-5 tahun.

➤ **Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

Hasil analisis data berdasarkan jabatan karyawan, dapat dijelaskan karakteristik responden berdasarkan jabatan karyawan pada PT. PAG Lhokseumawe dibagi menjadi beberapa kategori, sebagaimana yang terlihat pada Gambar 8 di bawah ini.



Gambar 8
Identitas Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan Gambar 8 dapat diketahui dari 182 responden yang diteliti, dapat dijelaskan kriteria jabatan responden adalah Manager sebanyak 5 orang atau 3 %, asisten manager sebanyak 12 orang atau sebesar 7.1 %, supervisor sebanyak 24 orang atau sebesar 14.3 %, sedangkan staf sebanyak 127 orang atau 75.6 %, dalam penelitian ini yang sangat dominan

dari sisi jabatan yang menjadi responden adalah staf karyawan PT. PAG Lhokseumawe.

Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Dalam penelitian analisis deskriptif yang dilakukan adalah analisis statistik untuk melihat nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean), nilai range dan nilai standart deviasi, analisis deskriptif statistik terhadap jawaban responden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, dan nilai rata-rata (mean) dari jawaban responden, tujuan adalah agar peneliti dapat mengambil kesimpulan secara deskriptif statistik tentang arah jawaban responden terhadap pertanyaan kuisisioner yang disebarakan kepada responden PT. PAG Lhokseumawe.

➤ Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

Analisis data berdasarkan deskriptif statistik terhadap jawaban responden variabel kepemimpinan transformasional adalah dalam penelitian ini jawaban tentang item-item indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai range 3-4 serta nilai rata-rata mean 3.53 dengan standar deviasi sebesar 1.063 maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (4) atau pada kondisi setuju artinya secara umum responden berpendapat setuju terhadap pertanyaan pada indicator pengukur dalam kuisisioner mengenai variabel kepemimpinan

transformatasional seperti terlihat pada Tabel 1.3 dibawah.

Tabel 1. 3
Deskriptif Jawaban Responden Kepemimpinan
Transformatasional (KT)

<i>Indicator</i>	<i>N</i>	<i>Mini mum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mea n</i>	<i>Std. Deviation</i>
KT1	182	1	5	3.45	1.043
KT2	182	1	5	3.56	1.053
KT4	182	1	5	3.52	1.086
KT5	182	1	5	3.57	1.068
Valid N (listwise)	182	1	5	3.53	1.063

Sumber : Output SPSS (diolah 2022)

➤ **Deskriptif Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi**

Analisis data berdasarkan deskriptif statistik terhadap jawaban responden pada variabel budaya organisasi adalah dapat dilihat mengenai jawaban tentang item-item indicator pada variabel budaya organisasi, berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan nilai rata-rata mean 3.57 dengan standar deviasi sebesar 1.061, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (4) atau pada kondisi setuju artinya secara umum responden berpendapat setuju terhadap indikator pertanyaan dalam kuisisioner mengenai pada variabel budaya organisasi seperti terlihat pada Tabel 1.4 dibawah.

Tabel 1. 4
Deskriptif Jawaban Responden Variabel Budaya
Organisasi (BO)

	<i>N</i>	<i>Mini mum</i>	<i>Maxim um</i>	<i>Me an</i>	<i>Std. Deviation</i>
BO1	182	1	5	3.47	1.055
BO2	182	1	5	3.58	1.152
BO3	182	1	5	3.65	0.950
BO4	182	1	5	3.54	1.120
BO5	182	1	5	3.59	1.030
Valid N (listwise)	182	1	5	3.57	1.061

➤ **Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (KK)**

Analisis data berdasarkan deskriptif statistik terhadap jawaban responden variabel kepuasan kerja adalah dapat dilihat mengenai jawaban tentang item-item indikator pada variabel kepuasan kerja, berdasarkan Tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai rata-rata mean 3.41 dengan standar deviasi sebesar 1.034, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala 3-4 atau pada kondisi setuju artinya secara umum responden berpendapat setuju terhadap indikator pertanyaan dalam kuisioner mengenai variabel kepuasan kerja seperti terlihat pada Tabel 1.5 dibawah.

Tabel 1. 5**Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (KK)**

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
KK1	182	1	5	3.44	0.972
KK2	182	1	5	3.38	0.972
KK3	182	1	5	3.31	1.059
KK4	182	1	5	3.40	1.107
KK5	182	1	5	3.50	1.060
Valid N (listwise)	177	1	5	3.41	1.034

➤ **Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan**

Analisis data berdasarkan deskriptif statistik terhadap jawaban responden variabel kinerja karyawan PT. PAG Lhokseumawe adalah mengenai jawaban tentang item-item indikator pada variabel kinerja karyawan, berdasarkan Tabel 1.6 dapat dijelaskan bahwa nilai minimum 1, nilai maksimum adalah 5 dan dengan nilai rata-rata mean 3.31 dengan standar deviasi sebesar 1.093, maka kategori jawaban responden secara rata-rata berada pada skala (3) atau pada kondisi netral artinya secara umum responden berpendapat netral terhadap indikator pertanyaan dalam kuisioner mengenai variabel kinerja karyawan seperti Tabel 1.6 dibawah.

Tabel 1. 6
Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kinerja
Karyawan (KP)

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
KP1	182	1	5	3.22	1.065
KP2	182	1	5	3.31	1.064
KP3	182	1	5	3.35	1.086
KP4	182	1	5	3.30	1.107
KP5	182	1	5	3.35	1.145
Valid N (listwise)	182	1	5	3.31	1.093

Hasil Analisis Structural Equation Model (SEM)

Analisis Structural Equation Model (SEM) adalah teknik analisis multivariat yang umum dan sangat bermanfaat dalam menganalisis data primer, SEM merupakan teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik dalam bentuk model-model sebab akibat, SEM sebenarnya merupakan teknik hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan (confirmatory) dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM.

Dalam analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM yang memiliki banyak persyaratan yang harus dipenuhi diantaranya indikator-indikator yang terbentuk harus valid, konstruk harus reliabel, data harus normal, tidak terdapat multikolinieritas atau singularitas dan ukuran sampel juga harus memenuhi kriteria yang dipersyaratkan SEM, pada tahapan ini akan diuraikan tahapan analisis SEM adalah sebagai berikut.

Analisis Faktor Konfirmatori

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian validitas dengan uji confirmator factor analysis (CFA) masing-masing konstruk dengan melihat nilai loading factor setiap indikator, menurut Ghozali (2014) suatu indikator dikatakan valid apabila nilai loading factor > 0.60 sedangkan menurut Ferdinand (2014) suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factor > 0.50 terhadap konstruk yang dituju. Dalam penelitian ini penulis menentukan validitas menurut Ghozali (2014) yaitu dengan nilai loading factor > 0.60 . uji validitas konstruk dalam penelitian ini dilakukan analisis terhadap konstruk eksogen dan konstruk endogen baik secara parsial maupun simultan.

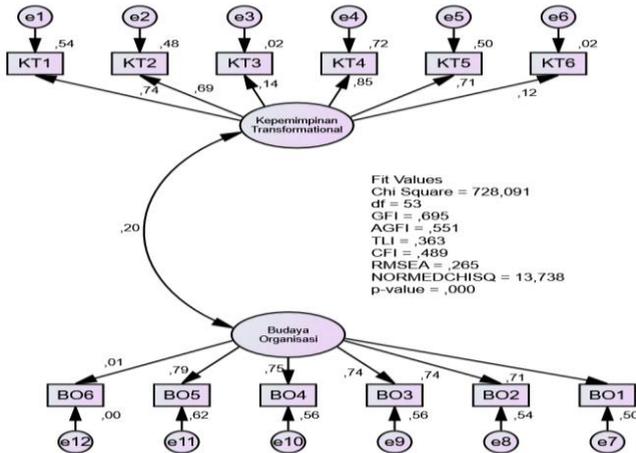
Uji CFA Konstruk Eksogen Dan Endogen

Analisis factor konfirmatori atau CFA dari konstruk eksogen terdiri dua variabel laten yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi intrinsik, dimana variabel kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 6 indikator, budaya organisasi dibentuk dengan 6 indikator dan, sedangkan konstruk endogen variabel kepuasan kerja dibentuk oleh 6 indikator sedangkan kinerja pegawai dibentuk oleh 6 indikator, untuk melihat indikator-indikator pembentuk konstruk laten tersebut, maka dilakukan uji CFA untuk setiap variabel laten dapat dijelaskan dibawah ini.

➤ Analisis Konfirmatori Faktor Konstruk Eksogen

Adapun uji CFA konstruk eksogen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional 6 indikator dan

budaya organisasi dengan indikator dapat dijelaskan sesuai analisis model pengukuran seperti pada Gambar 9 berikut :



Gambar 9

Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen

Sumber : Ouput Amos, 2022

Berdasarkan hasil analisis variable kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masih terdapat loading factor <0.60 yaitu indikator KT6 dan BO6 dibawah ukuran yang dipersyaratkan model, sehingga indikator tersebut harus di keluarkan dari model (Ghozali, 2014), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.7 analisis komfirmatori konstruk eksegen adalah sebagai berikut ini :

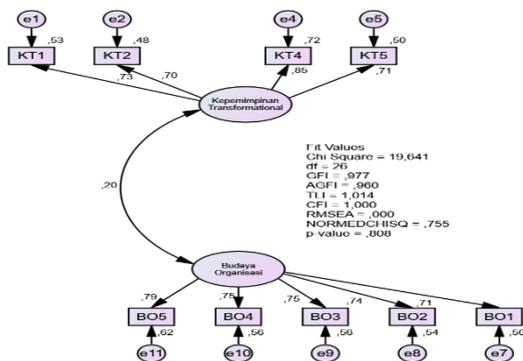
Tabel 1. 7

Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen

Indikator	Est.	Nilai <i>Cut</i> OFF	Kesimpulan
BO1 <---	Budaya_Organisasi	,707	≥ 0.60 Valid

BO2	<---	Budaya_Organisasi	,737	≥ 0.60	Valid
BO3	<---	Budaya_Organisasi	,745	≥ 0.60	Valid
BO4	<---	Budaya_Organisasi	,746	≥ 0.60	Valid
BO5	<---	Budaya_Organisasi	,789	≥ 0.60	Valid
BO6	<---	Budaya_Organisasi	,007	≥ 0.60	Valid
KT1	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,736	≥ 0.60	Valid
KT2	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,694	≥ 0.60	Valid
KT3	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,139	≥ 0.60	Valid
KT4	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,846	≥ 0.60	Valid
KT5	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,707	≥ 0.60	Valid
KT6	<---	Kepemimpinan_Transformasional	,123	≥ 0.60	Valid

Pada Gambar 10 dibawah ini disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator konstruk eksogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA, untuk lebih jelasnya dapat dilihat analisis konfirmatori pada Gambar 10 berikut ini :

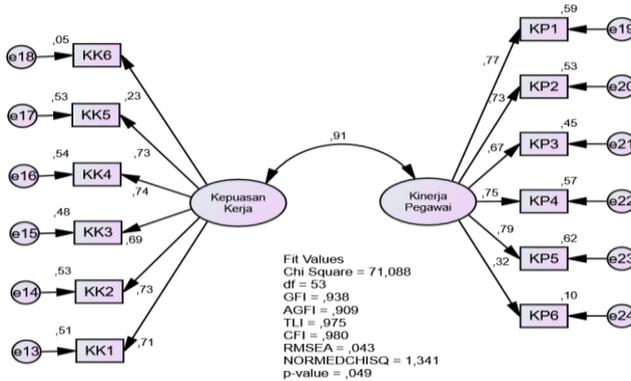


Gambar 10

Analisis CFA Konstruk Eksogen Setelah Drop Indikator

Analisis Konfirmatori Faktor Konstruk Endogen

Adapun uji CFA konstruk endogen yang terdiri dari konstruk kepuasan kerja 6 indikator dan kinerja karyawan dengan 6 indikator berdasarkan analisis konfirmatori terhadap konstruk tersebut dapat dilihat seperti Gambar 11 berikut :



Gambar 11

Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen

Sumber : Ouput Amos, 2022

Berdasarkan hasil analisis data konfirmatori sesuai pada Gambar 11 dapat disimpulkan bahwa nilai loading factor indikator konstruk endogen kepuasan kerja dan kinerja karyawan masih terdapat indicator dengan loading factor < 0.60 yaitu indikator KK6 dan KP6 sehingga indikator tersebut harus dikeluarkan dari model konfirmatori, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.9 berikut ini :

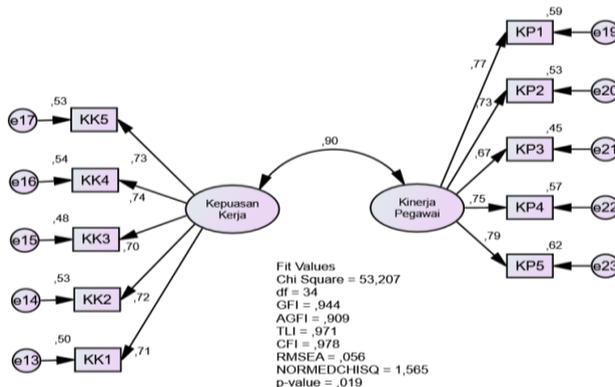
Tabel 1. 9

Nilai Loading Factor Konstruk Endogen

Indikator	Estimate	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
-----------	----------	---------------	------------

KK1	<---	Kepuasan_Kerja	,711	≥ 0.60	Valid
KK2	<---	Kepuasan_Kerja	,726	≥ 0.60	Valid
KK3	<---	Kepuasan_Kerja	,693	≥ 0.60	Valid
KK4	<---	Kepuasan_Kerja	,738	≥ 0.60	Valid
KK5	<---	Kepuasan_Kerja	,729	≥ 0.60	Valid
KK6	<---	Kepuasan_Kerja	,229	≥ 0.60	Valid
KP1	<---	Kinerja_Pegawai	,768	≥ 0.60	Valid
KP2	<---	Kinerja_Pegawai	,729	≥ 0.60	Valid
KP3	<---	Kinerja_Pegawai	,667	≥ 0.60	Valid
KP4	<---	Kinerja_Pegawai	,755	≥ 0.60	Valid
KP5	<---	Kinerja_Pegawai	,787	≥ 0.60	Valid
KP6	<---	Kinerja_Pegawai	,321	≥ 0.60	Valid

Pada Gambar 11 dan Tabel 1.9 dibawah ini disampaikan bahwa hasil analisis konfirmatori konstruk endogen dengan nilai loading factor terhadap indikator pengukur konstruk eksogen semuanya sudah berada > 0.60 untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 12 berikut ini.



Gambar 1

Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen Drop Indikator
 Sumber : Ouput Amos, 2022

Berdasarkan Gambar 12 dan Tabel 1.9 diatas ini dapat disimpulkan bahwa hasil analisis konfirmatori konstruk endogen kepuasan kerja dan kinerja karyawan semuanya nilai loading factor sudah sesuai dengan model konfirmatori yang dipersyaratkan dalam model penelitian ini, seperti terlihat pada Table 1.10 dibawah ini:

Tabel 1. 10
Nilai Loading Factor Konstruk Endogen

	Indikator	<i>Estimate</i>	Nilai <i>Cut OFF</i>	Kesimpulan
KK1	<--- Kepuasan_Kerja	,710	≥ 0.60	Valid
KK2	<--- Kepuasan_Kerja	,725	≥ 0.60	Valid
KK3	<--- Kepuasan_Kerja	,696	≥ 0.60	Valid
KK4	<--- Kepuasan_Kerja	,737	≥ 0.60	Valid
KK5	<--- Kepuasan_Kerja	,729	≥ 0.60	Valid
KP1	<--- Kinerja_Pegawai	,766	≥ 0.60	Valid
KP2	<--- Kinerja_Pegawai	,728	≥ 0.60	Valid
KP3	<--- Kinerja_Pegawai	,672	≥ 0.60	Valid
KP4	<--- Kinerja_Pegawai	,755	≥ 0.60	Valid
KP5	<--- Kinerja_Pegawai	,790	≥ 0.60	Valid

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori sesuai pada Gambar 12 dan Table 1.1- diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai *loading factor* indikator konstruk endogen kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. PAG Lhokseumawe berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator-indikator konstruk endogen tersebut layak diterima karena sesuai persyaratan model konfirmatori, selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya yaitu analisis reliabilitas konstruk.

Hasil Uji Reliabilitas Konstruk Laten

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, reliabilitas konstruk adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator konstruk yang menunjukkan derajat sampai mana masing-masing indikator mengidentifikasi sebuah konstruk yang umum, (Ghozali, 2014), uji reliabilitas dilakukan dengan 3 cara yaitu construct reliability (CR), average extracted (AVE/VE), dan discriminant validity (DV), dalam penelitian ini dilakukan perhitungan sekaligus terhadap CR, AVE/VE, dan DV.

Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 1.11 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Construct Reliability* (CR) sebesar 0,835 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai *Variance Extracted* (VE) diperoleh sebesar 0,561 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *convergent* (berbagi proporsi varian yang tinggi) dan baik, sementara analisis nilai *discriminant validity* (DV) akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel dibagian bab berikut ini.

Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 1.12 dapat dijelaskan bahwa variabel budaya organisasi

memiliki nilai Construct Reability (CR) sebesar 0,862 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai Variance Extracted (VE) diperoleh sebesar 0,558 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik, sementara nilai discriminant validity (DV) akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian bab berikut ini.

Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 1.13 dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai Construct Reability (CR) sebesar 0,863 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai Variance Extracted (VE) diperoleh sebesar 0,518 yang lebih besar dan sama dengan dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik, sementara analisis nilai discriminant validity (DV) akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian lain bab ini.

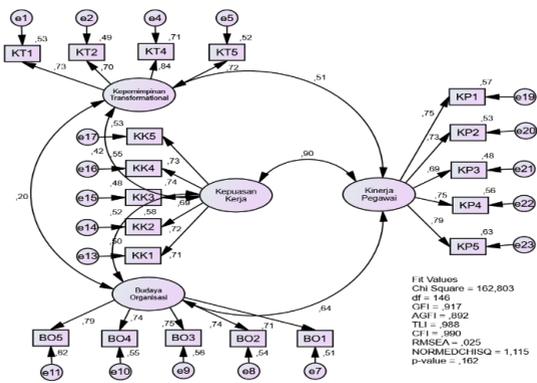
Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 1.14 dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja aparatur

memiliki nilai *Construct Reability* (CR) sebesar 0,861 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja aparatur memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai *Variance Extracted* (VE) diperoleh sebesar 0,552 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja aparatur memiliki nilai *convergent* (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik sementara analisis nilai *discriminant validity* (DV) akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian lain bab ini.

Analisis Discriminan Validity

Analisis tahap berikutnya dengan melakukan uji *Discriminan Validity* (DV) untuk mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, nilai *discriminant validity* (DV) yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk laten adalah unit mampu menangkap fenomena yang diukur pada konstruk dalam penelitian ini, berikut ini analisisnya dapat dijelaskan seperti pada Gambar 13 dibawah ini.



Berikut ini pada Tabel 1.15 merupakan hasil uji Discriminant Validity untuk melihat hubungan korelasi antar variabel laten dalam penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 15
Hasil Uji Discriminant Validity

			Estimate
Kepemimpinan_Transformational	<-->	Budaya_Organisasi	,205
Kepemimpinan_Transformational	<-->	Kepuasan_Kerja	,418
Kepemimpinan_Transformational	<-->	Kinerja_Pegawai	,514
Budaya_Organisasi	<-->	Kepuasan_Kerja	,581
Budaya_Organisasi	<-->	Kinerja_Pegawai	,640
Kepuasan_Kerja	<-->	Kinerja_Pegawai	,902

Berdasarkan data pada Tabel 1.15 diatas dapat dijelaskan bahwa keseluruhan konstruk laten dalam penelitian ini memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, hal tersebut dapat dilihat dari nilai akar kuadrat *Variance Extracted* (VE) masing-masing konstruk laten lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi akar konstruk.

Pengujian Asumsi SEM

Pengujian asumsi SEM dilakukan untuk melihat apakah keseluruhan dari instrument penelitian ini yang terdiri dari konstruk kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang digunakan dan telah memenuhi kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam asumsi *structural equation modeling* (SEM).

➤ Ukuran Sampel

Untuk mendapatkan hasil analisis yang baik dengan menggunakan SEM, ukuran sampel yang sesuai menurut Hair *et all* (1998) dalam Ghozali (2014)

adalah antara 100-200 responden, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 182 responden yang dikirim kuesioner kepada pegawai PT. Perta Arun Gas Provinsi Aceh, sebanyak 182 kuesioner kembali semua sehingga jumlah sample dalam penelitian ini sebesar 182 responden dan sudah memenuhi syarat dalam analisis model SEM.

➤ **Uji Normalitas**

Untuk melakukan uji normalitas data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melihat nilai cr skewness dan cr kurtosis data yang digunakan. Apabila dengan melihat nilai cr skewness dan kurtosis berada pada rentan antara ± 2.58 pada tingkat signifikan 0.01, maka distribusi data normal, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 182 orang, dari hasil evaluasi normalitas data terdapat nilai cr skewness dan kurtosis berada diantara ± 2.58 , ini berarti dapat disimpulkan bahwa data sudah berdistribusi normal secara univariate dan multivariate adapun pengujian asumsi SEM dengan normalitas dapat disajikan pada Tabel 1.16 dibawah ini :

Tabel 1. 1
Uji Normalitas

Vari able	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BO1	1,000	5,000	-,154	-,849	-,680	-1,872
KK1	1,000	5,000	-,029	-,158	-,846	-2,328
KK2	1,000	5,000	-,092	-,507	-,774	-2,131
BO2	1,000	5,000	-,419	-2,309	-,725	-1,995

KK3	1,000	5,000	-,119	-,653	-,673	-1,854
KP5	1,000	5,000	-,306	-1,685	-,643	-1,771
KP4	1,000	5,000	-,042	-,232	-,697	-1,918
KP3	1,000	5,000	-,057	-,313	-,807	-2,221
KP2	1,000	5,000	-,140	-,769	-,511	-1,408
KP1	1,000	5,000	,022	,120	-,744	-2,050
KK5	1,000	5,000	-,376	-2,073	-,581	-1,600
KK4	1,000	5,000	-,129	-,710	-,872	-2,401
BO5	1,000	5,000	-,161	-,885	-,869	-2,394
BO4	1,000	5,000	-,382	-2,105	-,796	-2,192
BO3	1,000	5,000	-,349	-1,924	-,278	-,765
KT5	1,000	5,000	-,228	-1,253	-,781	-2,150
KT4	1,000	5,000	-,238	-1,313	-,876	-2,411
KT2	1,000	5,000	-,245	-1,350	-,719	-1,981
KT1	1,000	5,000	-,176	-,968	-,767	-2,112
Mul tivar iate					-4,235	-1,011

➤ Uji Outlier

Untuk memenuhi salah satu asumsi SEM dalam penelitian ini dilakukan pengujian data outlier dengan menggunakan uji mahalanobis distance, dengan membandingkan nilai p_1 dan p_2 . Menurut Ghazali (2014) apabila nilai p_1 dan p_2 di atas 0,05 menunjukkan tidak ada outlier data. Dalam penelitian ini tidak terdapat data outlier sehingga data tersebut dapat dianalisis lebih lanjut ke tahap berikutnya, hasil analisis data outlier dapat dilihat pada Tabel 1.17 adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 17
Hasil Uji Outlier Data

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
90	31,857	,032	,998
169	31,050	,040	,995
35	30,977	,041	,980
41	30,967	,041	,941
7	30,508	,046	,922
37	30,080	,051	,904
31	29,835	,054	,865
120	29,031	,066	,914
6	28,361	,077	,944
130	28,069	,082	,936
79	27,866	,086	,920
116	27,854	,086	,869
22	27,827	,087	,805
48	27,602	,091	,786
157	27,594	,092	,702
8	27,063	,103	,785
155	27,042	,104	,710
34	26,998	,105	,636
158	26,997	,105	,541
163	26,668	,113	,581
167	26,437	,118	,585
152	26,238	,124	,580
132	26,232	,124	,493
63	25,969	,131	,520
64	25,965	,131	,435
47	25,777	,137	,434
74	25,675	,140	,397
160	25,485	,145	,401
112	25,330	,150	,393
29	24,775	,168	,578
43	24,462	,179	,650
131	24,345	,183	,632
97	24,258	,186	,600
175	24,224	,188	,542
56	23,870	,201	,646
65	23,827	,203	,597
15	23,811	,204	,532
135	23,810	,204	,459

4	23,794	,204	,396
142	23,532	,215	,463
81	23,531	,215	,393
140	23,449	,218	,368
14	23,446	,218	,305
145	23,388	,221	,272
52	22,565	,257	,646
99	22,542	,258	,594
146	22,484	,261	,560
42	22,378	,266	,554
58	22,196	,275	,593
12	21,857	,291	,715
105	21,849	,292	,662
122	21,794	,295	,631
25	21,770	,296	,582
26	21,707	,299	,556
153	21,689	,300	,502
20	21,552	,307	,521
95	21,511	,309	,482
2	21,494	,310	,429
11	21,494	,310	,368
92	21,476	,311	,319
147	21,446	,313	,281
144	21,364	,317	,270
100	21,322	,319	,241
5	21,141	,329	,283
71	21,124	,330	,240
28	21,104	,331	,204
178	20,908	,342	,251
55	20,896	,343	,210
168	20,801	,348	,209
10	20,696	,354	,214
68	20,608	,359	,211
134	20,529	,363	,204
67	20,499	,365	,176
89	20,303	,377	,223
3	20,261	,379	,199
21	20,261	,379	,160
39	20,140	,386	,172
66	19,732	,411	,339
61	19,638	,417	,343

84	19,580	,420	,324
51	19,422	,430	,369
110	19,411	,431	,321
165	19,287	,439	,343
19	19,226	,442	,327
159	19,225	,442	,276
94	19,062	,453	,323
73	18,995	,457	,312
32	18,899	,463	,318
60	18,727	,474	,375
176	18,520	,488	,460
181	18,200	,509	,625
1	18,176	,511	,585
93	18,002	,522	,649
139	17,903	,529	,660
117	17,860	,532	,633
137	17,848	,533	,585
44	17,825	,534	,543
104	17,810	,535	,495
38	17,714	,542	,505
16	17,619	,548	,515

Berdasarkan hasil analisis outlier data seperti Tabel 1.17 diatas dapat disimpulkan dalam penelitian ini tidak terdapat data outlier sehingga data tersebut dapat dianalisis lebih lanjut ke tahap berikutnya, analisis structural full model.

➤ Uji Multikolinieritas dan Singularitas Data

Uji Multikolinieritas dalam penelitian ini menggunakan nilai determinant of sample covariance matrix untuk melihat ada tidaknya model memiliki multikolinieritas, menurut Ferdinand (2014) nilai determinant of sample covariance matrix yang menjauh dari 0 adalah menunjukkan tidak terdapat

multikolinieritas antar variable laten dalam penelitian ini seperti pada table 1.18 dibawah ini.

Tabel 1. 2
Hasil Uji Multikolinieritas

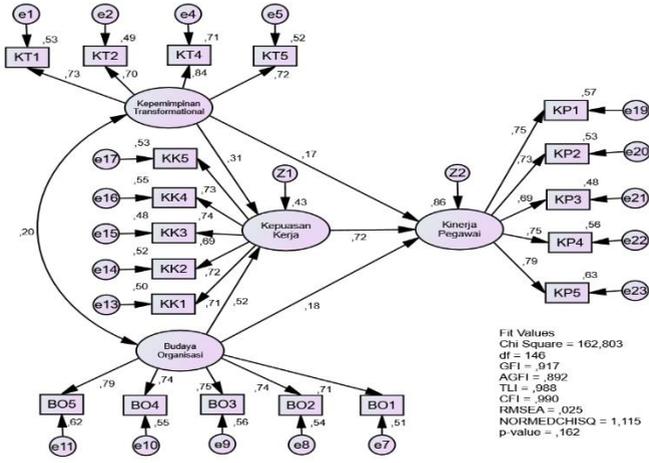
Sample Covariances (Group number 1)																				
	BO1	KK1	KK2	BO2	KK3	KP5	KP4	KP3	KP2	KP1	KK5	KK4	BO5	BO4	BO3	KT5	KT4	KT2	KT1	
BO1	1,106																			
KK1	0,353	0,939																		
KK2	0,332	0,553	0,939																	
BO2	0,642	0,343	0,345	1,32																
KK3	0,368	0,472	0,453	0,279	1,116															
KP5	0,402	0,568	0,556	0,469	0,529	1,303														
KP4	0,387	0,518	0,536	0,476	0,528	0,782	1,22													
KP3	0,438	0,45	0,493	0,542	0,456	0,719	0,577	1,173												
KP2	0,464	0,508	0,455	0,398	0,612	0,685	0,678	0,513	1,125											
KP1	0,369	0,596	0,532	0,493	0,536	0,721	0,688	0,538	0,625	1,128										
KK5	0,396	0,451	0,547	0,379	0,613	0,64	0,495	0,599	0,544	0,566	1,118									
KK4	0,404	0,532	0,551	0,442	0,671	0,597	0,573	0,584	0,525	0,604	0,662	1,218								
BO5	0,593	0,36	0,335	0,709	0,292	0,333	0,423	0,456	0,444	0,375	0,313	0,46	1,054							
BO4	0,622	0,288	0,299	0,661	0,225	0,438	0,284	0,49	0,404	0,386	0,321	0,397	0,683	1,248						
BO3	0,521	0,29	0,263	0,592	0,235	0,411	0,361	0,413	0,354	0,384	0,343	0,392	0,557	0,617	0,897					
KT5	0,208	0,254	0,179	0,272	0,316	0,489	0,363	0,442	0,352	0,281	0,341	0,254	0,122	0,178	0,115	1,135				
KT4	0,132	0,298	0,236	0,19	0,326	0,49	0,356	0,344	0,334	0,259	0,294	0,225	0,102	0,057	0,137	0,674	1,173			
KT2	0,109	0,171	0,139	0,152	0,242	0,383	0,29	0,303	0,311	0,239	0,264	0,204	0,096	0,069	0,139	0,581	0,68	1,103		
KT1	0,152	0,288	0,15	0,197	0,284	0,373	0,275	0,228	0,286	0,281	0,321	0,201	0,126	0,104	0,066	0,581	0,713	0,514	1,082	
Condition number = 32,614																				
Eigenvalues																				
8,6112,6971,762,907,810,716,665,626,573,548,489,473,439,420,387,381,331,298,264																				
Determinant of sample covariance matrix = ,000																				

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas seperti pada tabel 1.18 memperlihatkan nilai *Determinant of sample covariance* sebesar .000, artinya nilai tersebut mencoba menjauh dari nol, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel laten pada analisis data pada penelitian ini.

Analisis Full Model Struktural (SEM)

Dalam penelitian ini dilakukan analisis structural dengan pengujian full model SEM yang bertujuan untuk melihat sejauh mana model dasar yang dibentuk dapat menggambarkan fenomena penelitian tanpa ada modifikasi, adapun full model SEM untuk menganalisis

hubungan dan pengaruh secara parsial antar konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dapat dilihat pada Gambar 14 dibawah ini :



Gambar 2

Analisis Full Model Struktural

Sumber : Output Amos, 2022

Berdasarkan hasil analisis struktural tersebut diatas, selanjutnya dilakukan uji kesesuaian model struktural berdasarkan hasil analisis data dengan amos dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut :

Tabel 1. 3

Hasil Uji Kesesuaian Full Model Struktural

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² -Chi-Square	Diharapkan Kecil	162.803	Baik
Probability	≥ 0.05	0.162	Baik
GFI	≥ 0.90	0.917	Bail
AGFI	≥ 0.90	0.892	Marginal

CFI	≥ 0.95	0.917	Baik
TLI	≥ 0.95	0.988	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.115	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.025	Baik

Berdasarkan Gambar 14 dan Tabel 1.19 dapat dijelaskan bahwa model sudah memenuhi *goodness of fit* sesuai dipersyaratkan dalam model SEM, walaupun masih terdapat index AGFI yang masih marginal, namun model SEM ini dapat memenuhi syarat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, selanjutnya hasil full model SEM seperti terlihat pada Gambar 14 dan Tabel 1.19 di atas, dapat menjelaskan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen sehingga model ini sudah dapat untuk menguji hipotesis pada penelitian ini. Berdasarkan Tabel 1.20 hasil analisis AMOS, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan model sudah fit untuk menguji hipotesis pada penelitian ini.

Tabel 1. 4
Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

<i>Endogen Variabel</i>		<i>Exogen Variabel</i>	<i>Est.</i>	<i>Std . Est</i>	<i>S.E</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Kepuasan_Kerja	<--	Kep_Transformasional	,338	,312	,087	3,887	***

Kepuasan_Kerja	<--	Budaya _Organisasi	,597	,517	,103	5,783	***
Kinerja_Pegawai	<--	Kepuasan_Kerja	,707	,723	,102	6,927	***
Kinerja_Pegawai	<--	Kep_Transformasional	,184	,174	,065	2,810	,005
Kinerja_Pegawai	<--	Budaya _Organisasi	,208	,185	,079	2,629	,009

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.

Analisis pengaruh langsung bertujuan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel laten dengan variabel laten kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai baik secara langsung (*direct effect*) ataupun tidak langsung (*indirect effect*) dan juga pengaruh total (*total effect*) dapat dinyatakan pada tabel 1.21 berikut ini.

Tabel 1. 5

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
<i>Direct Effect</i>				

Kepuasan_Kerja	,517	,312	,000	,000
Kinerja_Pegawai	,185	,174	,723	,000
<i>Indirect Effect</i>				
Kepuasan_Kerja	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Pegawai	,374	,225	,000	,000
<i>Total Effect</i>				
Kepuasan_Kerja	,517	,312	,000	,000
Kinerja_Pegawai	,558	,399	,723	,000

Berdasarkan Tabel 1.21 diatas dan hasil analisis data berdasarkan Amos maka dapat dijelaskan bahwa pengaruh antara variable eksogen terhadap variable endogen sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah dengan nilai *estimate* sebesar 0.312 (31.2%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dan **menerima hipotesis pertama (H₁)** yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah dengan nilai *estimate* sebesar 0.517 (51.7%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari

0.00 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan **menerima hipotesis kedua (H₂)** yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.

3. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah dengan nilai *estimate* sebesar 0.174 (17.4%) dan nilai signifikan 0.005 lebih besar dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan **menerima hipotesis pertama (H₃)** yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.
4. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah dengan nilai *estimate* sebesar 0.185 (18.5%) dan nilai signifikan 0.009 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan **menerima hipotesis pertama (H₄)** yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.
5. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah dengan nilai *estimate* sebesar 0.723 (72.3%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh sehingga **menerima hipotesis tujuh (H₅)** yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan olah data tersebut diatas pada bagian pembahasan ini akan dijelaskan lebih

terperinci terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan melalui analisis model *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi AMOS, selanjutnya pada pembahasan ini akan dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta juga menekankan pada pengujian hipotesis yang telah disusun pada bab sebelumnya dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban atas pernyataan hipotesis penelitian ini.

➤ **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis pertama, terbukti kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil Analisis membuktikan bahwa nilai P_{value} yang dihasilkan dari model penelitian ini adalah $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Perta Arun Gas Aceh. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada perusahaan tersebut berdampak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai, perilaku pimpinan perusahaan sesuai indikator yang di kaji dalam penelitian ini, memberi insprasi kepada bawahan, memotivasi pegawai dalam berkinerja merupakan sikap yang kepribadian yang cerdas sehingga dapat meningkat juga kepuasan kerja pegawai dalam bertugas dan bekerja pada perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Lumbanraja (2007), Nasir (2021), Siahaan (2017), Robbins (2016) Luthans (2020) dan Marbawi,

dkk (2021), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transforasional secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.

➤ **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data primer dalam penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Perta Arun Gas Aceh, hasil analisis data dengan AMOS membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan model SEM adalah $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada perusahaan tersebut, hal ini berarti bahwa semakin baik nilai-nilai yang dipahami, dijalankan, dipedomani dan diamalkan pegawai dalam melakukan aktivitas dalam organisasi maka semakin puas dan senang pegawai yang bekerja pada PT. Perta Arun Gas Aceh dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, dimana nilai-nilai yang telah menakar dalam hati pegawai seperti, bersikat jujur dalam bekerja, memiliki inovasi, percaya diri dan selalu fokus terhadap masyarakat akan berdampak pada perasaan puas dan senang pegawai perusahaan. Hasil penelitian dan teori ini juga sejalan dan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2016), Mulia (2020), Permana (2020), Marbawi, dkk (2021), Luthams (2020), Lumbanraja, (2007) dan Siahaan (2017) dengan hasil penelitiannya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi

dengan kepuasan kerja pegawai pada PT. Perta Arun Gas Aceh.

➤ **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian dan olah data primer yang dilakukan pada penelitian ini terbukti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun GAS Aceh, hasil analisis membuktikan bahwa nilai P value yang dihasilkan dari model adalah $0,004 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti bahwa semakin meningkat dan baik perilaku dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan dalam memberikan inspirasi dan pengaruh kepada pegawai, pimpinan yang memiliki visi yang jelas sehingga dapat diikuti pegawai untuk meningkatkan kinerja maka akan semakin meningkat kinerja pegawai pada PT. Perta Arun Gas Aceh.

Penelitian ini mendukung teori dan penelitian sebelumnya dimana hasil analisis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian ini mendukung penelitian Marbawi (2021), Lumbanraja (2009), Noor (2014), Sopiah (2014), Robbins (2020), Luthans (2016) dan Siahaan (2017) jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada instansi atau organisasi, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

mampu mempengaruhi kinerja pegawai, kondisi ini dapat terjadi karena memang pada sebuah organisasi, institusi ini yang memiliki gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, cerdas, dan perhatian yang baik secara individual akan meningkatkan kinerja pegawai pada sebuah perusahaan.

➤ **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian dan olah data primer dengan AMOS terbukti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh, hasil analisis data dalam penelitian ini membuktikan bahwa nilai P value yang dihasilkan dari model adalah $0,009 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam perusahaan ini, kondisi ini memaknai bahwa semakin meningkat dan meningkat nilai-nilai budaya organisasi yang dipahami dan dijalankan pegawai perusahaan dengan kriteria bekerja dengan jujur, pegawai memiliki inovasi, kepercayaan diri yang tinggi, selalu fokus terhadap pelanggan dan masyarakat sekitarnya dan orientasi bisnis dalam bekerja maka semakin meningkat kinerja pegawai baik secara individu maupun tim dalam perusahaan ini.

Penelitian ini didukung teori dan konsep pada penelitian sebelumnya dimana hasil analisis membuktikan bahwa ternyata gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sesuai penelitian yang pernah dilakukan

Luthans (2016), Margabai (2017), Lumbanraja (2008), Marbawi (2018), Robbins (2020), Sopiah (2008), Mulia (2020), Permana (2020) dan Siahaan (2017) jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada perusahaan atau organisasi, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai, kondisi ini dapat terjadi karena memang pada sebuah organisasi, institusi ini yang memiliki nilai-nilai budaya sesuai dengan karakteristik organisasi sehingga budaya organisasi perusahaan akan mencerminkan perbedaan antara perusahaan yang satu dengan lain.

➤ **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil olah data primer pada penelitian ini terbukti kepuasan kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh, hasil analisis data dengan aplikasi AMOS membuktikan bahwa nilai P Value yang dihasilkan dari model adalah $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan adanya terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.

Hal ini berarti bahwa menunjukkan semakin puas dan sedang pegawai perusahaan terhadap organisasi juga akan meningkatkan kinerja pegawai baik secara individu dan tim pada perusahaan, penelitian ini mendukung hasil mendukung penelitian Marbawi, dkk (2022), Muzakir (2019), Siahaan (2018) dan Lumbanraja (2009), Robbins (2020) dan Luthans (2016),

kondisi ini dapat dijelaskan bahwa seorang pegawai yang merasa puas dan senang terhadap pekerjaan, kesempatan promosi, supervisi, rekan sekerja serta imbalan yang layak, maka kondisi tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi, berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini dan hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 1.22 dibawah ini:

Tabel 1. 6
**Pengujian Hipotesis Regression Weight Structural
 Equalition Model**

No	Pernyataan Hipotesis	<i>Est.</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket</i>
1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. PAG Aceh	,312	,087	3,887	***	Hipotesis Diterima
2	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. PAG Aceh	,517	,103	5,783	***	Hipotesis Diterima

3	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PAG Aceh	,185	,079	2,629	,009	Hipotesis Diterima
4	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PAG Aceh	,723	,102	6,927	***	Hipotesis Diterima
5	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PAG Aceh	,174	,065	2,810	,005	Hipotesis Diterima

Berdasarkan hasil uji hipotesis sesuai hasil pada Tabel 1.22 diatas, terdapat lima pernyataan hipotesis yang menyebutkan berpengaruh signifikan antara variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan variabel endogen kepuasan kerja dan kinerja pegawai, hasil uji hipotesis semua variabel eksogen berpengaruh dan signifikan terhadap variabel

endogen, sehingga dapat disimpulkan semua pernyataan hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Implikasi Penelitaian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan analisis model SEM menggunakan alat analisis Amos dapat memberikan implikasi secara teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan dibidang sumber daya manusia maupun implikasi secara praktis dalam kebijakan manajemen pada umumnya, penelitian ini telah berupaya memberikan dua kontribusi yaitu kontribusi teoritis dan kontribusi secara praktis sehingga dapat bermanfaat dalam rangka pengembanga SDM pada sebua organisasi dimasa datang.

BAB 4

RENCANA TAHAPAN



Rencana Tahap Penelitian Berikutnya

Berdasarkan hasil penelitian ini telah menghasilkan beberapa konsep secara teoritis yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh, hasil penelitian ini telah memperkuat konsep MSDM dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup teori manajemen SDM dan perilaku organisasi dimasa datang.
2. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh, hasil penelitian ini akan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup teori manajemen SDM dan perilaku organisasi.

Penelitian Berikutnya

Kami harapkan kepada penelitian selanjutnya diminta melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa beberapa variable independen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan pada perusahaan PT. PAG dalam melakukan implementasi meningkatkan kepuasan kerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh, sehingga kedepan agar dilakukan riset beberapa variable lain

seperti rekrutmen, disiplin kerja, komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.

2. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh, hasil penelitian ini dapat menjadi input yang berharga bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Perta Arun Gas Aceh, sehingga kedepan persoalan kepuasan kerja pegawai agar terus dijaga dan ditingkatkan seiring dengan peningkatan kinerja organisasi, juga kami diharapkan untuk penelitian selanjutnya perlu kajian beberapa variable manajemen lainnya agar menambah konsep dan teori di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

BAB 5

KESIMPULAN SARAN



Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan serta pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat diajukan beberapa kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasioanal dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.
2. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.
3. Kepuasan kerja merupakan variable yang sangat dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.

Saran-Saran

Berdasarkan kesimpun diatas dan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh, penulis menyarankan beberapa saran sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT. Perta Arun Gas Aceh selama ini berjalan baik, menginspirasi dan memotivasi pegawai pada perusahaan tersebut yang berkerja dengan baik dan dapat menjaga dan meningkatkan perilaku dan sikap pada setiap pegawai perusahaan, gaya kepemimpinan transformasional selalu memberi pengaruh dan motivasi bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya pada perusahaan PT. Perta Arun Gas Aceh.

2. Pimpinan PT. Perta Arun Gas Aceh dapat memberikan rasa nyaman, senang dan puas kepada pegawainya, baik dalam hubungan kerja sesama rekan kerjanya, dengan atasan dan juga pelaksanaan promosi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh di masa yang akan datang.
3. Kepuasan kerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh selama dimana pegawai merasa senang dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, kondisi ini perlu dipelihara dengan meningkatkan kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh.

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT. Perta Arun Gas Aceh selama ini berjalan baik, menginspirasi dan memotivasi pegawai pada perusahaan tersebut yang berkerja dengan baik dan dapat menjaga dan meningkatkan perilaku dan sikap pada setiap pegawai perusahaan, gaya kepemimpinan transformasional selalu memberi pengaruh dan motivasi bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya pada perusahaan PT. Perta Arun Gas Aceh, Pimpinan PT. Perta Arun Gas Aceh dapat memberikan rasa nyaman, senang dan puas kepada pegawainya, baik dalam hubungan kerja sesama rekan kerjanya, dengan atasan dan juga pelaksanaan promosi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh di masa yang akan datang Kepuasan kerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh selama dimana pegawai merasa senang dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, kondisi ini perlu dipelihara dengan meningkatkan kinerja pegawai PT. Perta Arun Gas Aceh

Penerbit
CV. Green Publisher Indonesia
Greenland Sendang Residence, Blok F2
Jl. Pangeran Cakrabuana Cirebon 45611



**CV. GREEN
PUBLISHER**

ISBN 978-623-8033-53-9

