
 JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI SERTA BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABLE INTERVENING DI PT PLN (PERSERO) UIP SULBAGUT

Buddhidhamma Lambey, Viktor P. K. Lengkong, Rudy S. Wenas

Universitas Sam Ratulangi

 ARTICLE INFO

Keywords: *Employee Placement, Work Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.*

ABSTRACT: *PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT is a PLN unit tasked with building electricity infrastructure in the provinces of North Sulawesi, Gorontalo and Central Sulawesi. The dynamic conditions of employees as well as changes in organizational culture that are currently taking place at PLN, has become an interesting to study, especially in terms of job satisfaction and employee performance. This study aims to analyze the effect of employee placement and work culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT. The approach used is a quantitative approach. The population in this study were all employees at PT PLN (Persero) North Sulawesi Main Unit, amounting to 146 people. The sampling technique used is a census in which the entire population is sampled in this study. Because of that, the sample from this study were 146 respondents. Data collection methods for primary data are carried out using questionnaires distributed to employees. The data analysis technique used is the path analysis test. This study found that, it turns out that employees who are not satisfied in working are still able to provide good performance. This is because the employees at PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT, even though they are not satisfied with their work, they still try to provide the best performance, with the hope that they can be looked at or drawn to other PLN units that are ideal or even hometown from the employee concerned. The same thing happens in company culture, where employees are still not satisfied with the new company culture, but still try to implement the rules of the company culture in the hope that if they show that they have a good performance and integrity, it can help the employee concerned to apply for a move to other PLN units that are ideal or even the hometown of the employee concerned.*

Corresponding author :

Buddhidhamma Lambey

lambey45@yahoo.com

Pendahuluan

Latar Belakang

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara (UIP SULBAGUT) adalah unit PT PLN (Persero) yang bertugas untuk melakukan pengendalian konstruksi dan pengelolaan kegiatan pembangunan pembangkit dan jaringan serta melaksanakan administrasi konstruksi untuk menghasilkan pembangkit dan jaringan yang berkualitas dan siap dioperasikan melalui proses pelaksanaan pembangunan yang efektif, efisien, tepat waktu, dan mutu di wilayah provinsi Sulawesi Utara, Gorontalo dan Sulawesi Tengah.

Untuk menjalankan tugasnya, maka PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang handal dan tangguh serta memiliki kinerja yang baik. PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT sebagai bagian dari PT PLN (Persero) memiliki demografi pegawai yang cukup beragam. Selain itu, pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT, dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai pembangunan proyek maka pegawai – pegawai tersebut ditempatkan tersebar di berbagai wilayah Kerja PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT baik itu di daerah perkotaan maupun di tempat – tempat terpencil. Di dalam PT PLN (Persero) pegawai PLN diberikan Hak untuk mengajukan permintaan pindah daerah sebanyak 1 kali selama masa kerja pegawai tersebut di PT PLN (Persero). Pegawai yang bekerja di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT juga memiliki latar belakang Pendidikan yang cukup beragam sehingga dibutuhkan kejelian dalam menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Berdasarkan data dari bagian SDM PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT, pegawai yang bekerja di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT berasal dari 25 Provinsi dengan didominasi oleh pegawai yang berasal dari luar Propinsi Sulawesi Utara, Gorontalo dan Sulawesi Tengah. Dari total 146 pegawai, 73 pegawai berasal dari pulau Jawa, 30 pegawai berasal dari Sulawesi Bagian Utara dan sisanya tersebar dari berbagai daerah yang ada di Indonesia

Penempatan pegawai adalah proses penugasan pegawai baru ke suatu posisi dalam lingkup otoritasnya dimana suatu pegawai memiliki peluang yang cukup masuk diakal untuk dapat sukses di posisi tersebut (Dessler, 2008). Sedangkan Kumar dan Sharna (2001) mendefinisikan penempatan pegawai sebagai penentuan pekerjaan yang akan ditugaskan oleh calon yang akan diterima. Penempatan pegawai yang tepat baik secara daerah asal maupun latar belakang Pendidikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Mathis dan Jackson (2008), kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Masih menurut Mathis dan Jackson (2008) Ketidakpuasan dalam kerja terjadi apabila ada harapan atau pun keinginan dari pegawai yang tidak terpenuhi. Ivancevich (2008:12), menyebutkan bahwa kepuasan pegawai tidak secara otomatis dapat meningkatkan produktivitas, walaupun ketidakpuasan pegawai cenderung menurunkan produktivitas, lebih sering mangkir dan menghasilkan kualitas lebih rendah dari pada pegawai yang puas. Berdasarkan pengamatan dari peneliti, terindikasi bahwa banyak pegawai dari PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT ingin pulang ke daerah asalnya namun masih belum mengajukan permintaan resmi pada manajemen PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT. Keinginan pegawai untuk kembali ke daerah asalnya diperkuat dengan adanya efek lockdown dari pandemic COVID 19 yang mulai dirasakan pada bulan Maret 2020. Hal ini dikarenakan banyak pegawai yang berasal dari luar daerah yang jauh dari keluarganya tidak bisa pulang dan bertemu dengan keluarga mereka masing – masing.

Dengan beragamnya demografi dan latar belakang pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT, peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dengan harapan hasil dari penelitian ini dapat membantu manajemen PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT dalam mengambil keputusan, terutama pada masalah – masalah SDM yang berhubungan dengan penempatan pegawai.

Pada tanggal 17 Agustus 2019, PLN meluncurkan tata nilai perusahaan yang baru. Tata Nilai perusahaan yang baru ini juga mencerminkan tekad PLN untuk bekerja dan berusaha selaras dengan falsafah, visi, misi, dan tata nilai perusahaan yang sudah disepakati bersama. Semua ini akan dijalankan dengan tetap mengacu pada aspirasi untuk menciptakan nilai yang maksimal bagi para stakeholder. PLN berharap para pegawai dapat membangun budaya kerja yang khas yang membedakan PLN dengan perusahaan lainnya dimana tata nilai perusahaan yang baru ini dapat meningkatkan integritas dan produktifitas pegawai.

Perubahan budaya kerja pegawai ini juga diharapkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT. Seperti yang tergambar pada grafik di bawah, pencapaian kinerja PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT sejak 2016 sampai dengan 2019 cenderung meningkat namun masih belum dapat memenuhi target

minimal yang ditetapkan oleh PLN Pusat yaitu sebesar 90%. Pada semester I tahun 2020, diperkirakan kinerja perusahaan dari PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT hanya akan mencapai 37%. Dengan adanya tata nilai perusahaan yang baru, diharapkan dapat memberikan dorongan baru bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Melalui penelitian ini, peneliti ingin menganalisa apakah budaya perusahaan yang baru dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai serta mendorong adanya peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut : (1) Bagaimana pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT?, (2) Bagaimana pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT?, (3) Bagaimana pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT?, (4) Bagaimana pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT? (5) Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT?, (6) Bagaimana pengaruh Penempatan Pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT?, (7) Bagaimana pengaruh Budaya Kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT?.

Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Amstrong (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan strategis dan terintegrasi dan koheren pada pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan pegawai dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017), MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Taufiqurokhman (2009) sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut pegawai. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen SDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Taufiqurokhman (2009:1) menyatakan bahwa MSDM berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi. Menurut Priyono (2010) MSDM merupakan alat manajerial yang merencanakan, mengelola, dan mengendalikan sumber daya manusia. MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat diartikan pula sebagai suatu kebijakan (Policy). Sedangkan MSDM sebagai suatu kebijakan oleh Guest (1987) terdiri dari sekumpulan kebijakan yang dirancang untuk memaksimalkan integrasi dalam organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas dari pekerjaan.

Penempatan Pegawai

Menurut Hariandja (2005), penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis dan Jackson (2006), penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Menurut Priyono dan Marnis (2008), penempatan pegawai harus disesuaikan dengan tugas atau job deskriptor, analisis jabatan, dan klasifikasi jabatan. Untuk menentukan jumlah pegawai diperlukan harus memperhatikan kesulitan pekerjaan, waktu yang dibutuhkan dan tingkat kepentingan. Kualifikasi seseorang dalam menduduki suatu jabatan erat kaitannya dengan kesesuaian kemampuan (competency) yang dimiliki oleh pegawai dengan jabatan dalam organisasi tersebut. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan manajerial dan kemampuan teknis (pelaksana).

Budaya Kerja

Schein (2010) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan telah bekerja dengan baik

dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah- masalah tersebut. Menurut Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, Budaya Kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Masih menurut Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Ketika individu-individu ini masuk ke dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang dimiliki individu ke dalam nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya

Kepuasan Kerja

Menurut Priyono (2010) Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau pegawai terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan lain sebagainya. Kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya atau pekerjaannya.

Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Masih menurut Mangkunegara (2017) kinerja pegawai dapat dilihat dari faktor – factor seperti kualitas kerja (meliputi ketepatan, ketelitian, ketrampilan dan kebersihan dalam melakukan pekerjaan), kuantitas kerja (meliputi hasil kerja yang dilaksanakan baik secara rutin, atau tambahan), keandalan pegawai (meliputi kemampuan pegawai untuk mengikuti instruksi, mengambil inisiatif, tingkat kerajinan pegawai serta kehati – hatian), dan sikap pegawai (merupakan sikap terhadap perusahaan dan pegawai lain dalam hal melaksanakan pekerjaan sehari – hari baik itu pekerjaan secara individual, maupun secara kelompok).

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian Asosiatif Kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Objek Penelitian

Objek Penelitiannya adalah kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Sulawesi Bagian Utara

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data untuk data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pegawai. Sedangkan untuk data sekunder dilakukan dengan cara studi literatur melalui textbooks, jurnal, tesis dan berbagai materi yang bersumber dari internet.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Sulawesi Bagian Utara yang berjumlah 146 orang. Menurut Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Dengan demikian sampel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki jumlah yang sama dengan populasi yang ada yaitu sebanyak 146 orang. Namun setelah didistribusikan ke responden dengan menggunakan media Google Form, dari 146 angket yang disebar, ada 6 angket yang tidak direspons. Sehingga pada akhirnya sampel yang digunakan adalah sebanyak 140 sampel.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan yaitu Analisis Jalur dengan menggunakan bantuan program SPSS for Windows.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Koefisien Jalur Sub Struktur 1

Tabel 1. Tabel R Square untuk Sub Struktur 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.268 ^a	.072	.058	2.680

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Penempatan

(Sumber: Data Penelitian)

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel sebelumnya adalah 0,072. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh X1 dan X2 terhadap Y1 adalah sebesar 7,2%, sementara sisanya sebesar 92,8% merupakan kontribusi variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus $e1 = \sqrt{1-R \text{ Square}}$
 $e1 = \sqrt{1-0,072} = 0,963$

Tabel 2. Tabel ANOVA (F Test) untuk Sub Struktur 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76.241	2	38.120	5.308	.006 ^b
	Residual	983.931	137	7.182		
	Total	1060.171	139			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

(Sumber: Data Penelitian)

Pada bagian Anova terlihat bahwa secara simultan variabel X1 dan X2 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y1 yang ditunjukkan dari nilai Sig. $0,006 < 0,050$.

Tabel 3. Tabel Koefisien untuk Sub Struktur 1

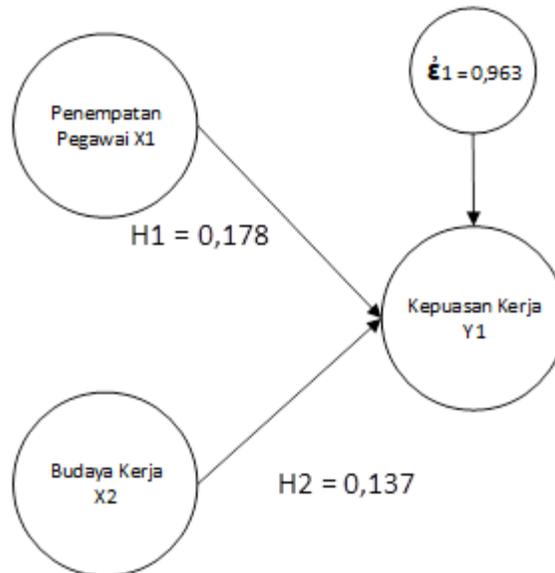
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.133	2.946		3.779	.000
	Penempatan	.162	.083	.178	1.948	.053
	Budaya Kerja	.159	.106	.137	1.504	.135

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

(Sumber: Data Penelitian)

Mengaju pada output regresi Sub Struktur 1 pada bagian tabel koefisien dapat diketahui bahwa nilai signifikansi X1 adalah sebesar 0,053 dan X2 sebesar 0,135. Nilai dari kedua variabel tersebut lebih besar dari 0,050 sehingga disimpulkan bahwa variabel X1 dan X2 tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y1.

Melalui penjelasan sebelumnya, dapat diperoleh diagram jalur untuk Sub Struktur I sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur Sub Struktur I

(Sumber: Data Penelitian)

Koefisien Jalur Sub Struktur 2**Tabel 4. Tabel R Square untuk Sub Struktur 2**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.341	1.428

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Kerja, Penempatan

(Sumber: Data Penelitian)

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel sebelumnya adalah 0,355. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh X1, X2 dan Y1 terhadap Y2 adalah sebesar 35,5%, sementara sisanya sebesar 64,5% merupakan kontribusi variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Untuk nilai e2 dapat dicari dengan rumus:

$$e2 = \sqrt{1-R \text{ Square}}$$

$$e2 = \sqrt{1-0,355} = 0,803$$

Tabel 5. Tabel ANOVA (F Test) untuk Sub Struktur 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	152.931	3	50.977	24.996	.000 ^b
	Residual	277.355	136	2.039		
	Total	430.286	139			

a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Kerja, Penempatan

(Sumber: Data Penelitian)

Pada bagian Anova terlihat bahwa secara simultan variabel X1, X2 dan Y1 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y2 yang ditunjukkan dari nilai Sig. $0,000 < 0,050$

Tabel 6. Tabel Koefisien untuk Sub Struktur 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.935	1.650		2.386	.018
	Penempatan	.138	.045	.239	3.082	.002
	Budaya Kerja	.296	.057	.402	5.217	.000
	Kepuasan Kerja	.081	.046	.128	1.789	.076

a. Dependent Variable: Kinerja

(Sumber: Data Penelitian)

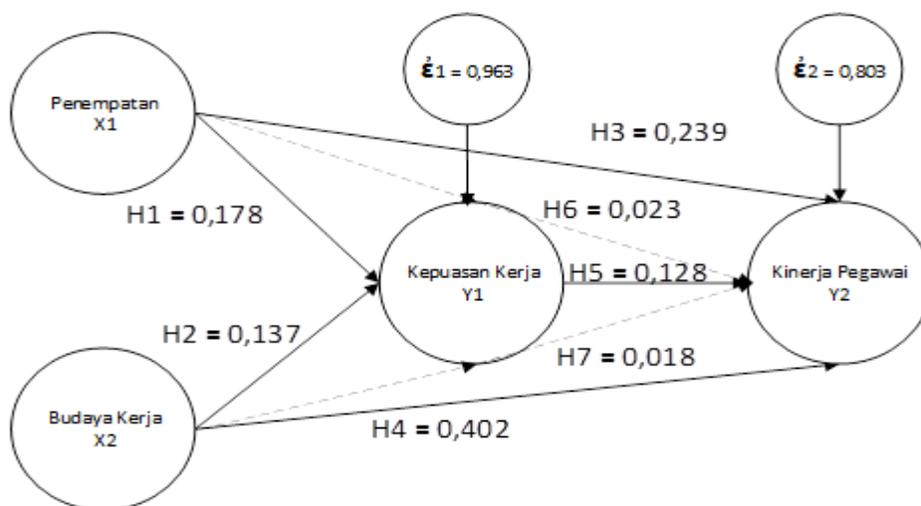
Mengaju pada output regresi Sub Struktur 2 pada bagian tabel koefisien dapat diketahui bahwa nilai signifikansi X1 adalah sebesar 0,002, X2 sebesar 0,000 dan Y1 sebesar 0,076. Nilai dari ketiga variabel tersebut, nilai X1 dan X2 lebih kecil dari 0,050 sehingga disimpulkan bahwa variabel X1 dan X2 tidak memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap variabel Y2. Sedangkan nilai Y1 lebih besar dari 0,050 sehingga disimpulkan bahwa variabel Y1 tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y2.

Dari perhitungan ini melalui nilai koefisien beta diketahui bahwa pengaruh langsung X1 ke Y2 adalah sebesar 0,239. Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui Y1 terhadap Y2 adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2 yaitu $0,178 \times 0,128 = 0,023$. Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Y2 adalah $0,239 + 0,023 = 0,262$. Berdasarkan hasil perhitungan ini diketahui bahwa nilai pengaruh langsung X1 terhadap Y2 (0,239) lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y2 (0,023), hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Y1 tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y2.

Selain itu melalui nilai koefisien beta diketahui juga bahwa pengaruh langsung X2 ke Y2 adalah sebesar 0,402. Sedangkan pengaruh tidak langsung X2 melalui Y1 terhadap Y2 adalah perkalian antara nilai beta X2 terhadap Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2 yaitu $0,137 \times 0,128 = 0,018$. Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Y2 adalah $0,403 + 0,018 = 0,421$. Berdasarkan hasil perhitungan ini diketahui bahwa nilai pengaruh langsung X1 terhadap Y2 (0,403) lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y2 (0,018), hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Y1 tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y2.

Melalui penjelasan sebelumnya, dapat diperoleh diagram jalur untuk Sub Struktur 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram Jalur Sub Struktur 2
(Sumber: Data Penelitian)

Hasil dari penelitian ini secara singkat dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Penelitian

Hipotesis	Hasil
H1. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja	Tidak Signifikan
H2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Tidak Signifikan
H3. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja	Signifikan
H4. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja	Signifikan
H5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Signifikan
H6. Pengaruh Penempatan Pegawai Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Signifikan
H7. Pengaruh Budaya Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Tidak Signifikan

(Sumber: Data Penelitian)

Pembahasan

1. Pengaruh Penempatan Pegawai pada Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT ditemukan bahwa beberapa pegawai yang ada dalam PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT tidak terlalu memikirkan dimana dia ditempatkan, terutama bagi pegawai yang masih belum menikah atau masih berusia muda. Selain itu, tidak terdapat kemudahan untuk melakukan mutasi ke daerah yang diinginkan. Pegawai harus tetap bekerja sesuai dengan lokasi penempatannya dikarenakan adanya ikatan dinas dari PT PLN (Persero) dimana bila pegawai tidak mau bekerja di daerah yang ditentukan dalam waktu yang telah ditentukan, maka pegawai tersebut akan dikenakan denda. Walaupun ikatan dinasnya telah selesai, pegawai juga tidak otomatis bisa mengajukan permohonan mutasi ke daerah yang diinginkannya.

Hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Karmitta, et al (2015) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Analisis Kredit PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar, ditemukan bahwa Penempatan Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa pada PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar semakin sesuai penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikannya, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi. Minat dan bakat terhadap pekerjaan dan kesesuaian pengetahuan memberikan pengaruh yang besar terhadap penempatan pegawai di bidang analisis kredit.

2. Pengaruh Budaya Kerja pada kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Saat ini PT PLN (Persero) secara umumnya dan PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT sedang dalam tahap perubahan yang cukup mendasar, baik secara struktur organisasi, maupun budaya kerja. Perubahan budaya kerja dilaksanakan secara bertahap. Perubahan tersebut diawali dengan sosialisasi secara bertahap kepada pegawai, dan dilanjutkan dengan pembentukan Champion atau pegawai – pegawai yang dilatih khusus untuk dapat secara aktif mengenalkan budaya kerja yang baru kepada rekan – rekannya. Kepuasan kerja bisa didapatkan apabila proses internalisasi budaya kerja yang baru sudah berjalan dengan baik sehingga cukup menyatu dengan kepribadian para pegawai. Oleh karena itu dengan adanya penerapan budaya kerja yang baru, dibutuhkan waktu yang lebih agar dapat memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Murti (2017) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah, dimana ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Penempatan Pegawai pada Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT dari penelitian ini terlihat bahwa pegawai yang sudah merasa nyaman di suatu daerah akan memberikan kinerja yang baik. Hal ini berlaku terutama bagi pegawai yang sudah berkeluarga atau pun sudah memiliki anak. Mereka dapat bekerja dengan baik karena tidak lagi terganggu dengan keinginan untuk cuti atau pulang kampung demi bertemu dengan keluarga masing – masing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja atau performance mereka dalam pekerjaannya. Sedangkan untuk pegawai yang masih belum berada di daerah yang diinginkannya, mereka berusaha untuk terus menjaga atau pun meningkatkan kinerjanya dengan harapan, kesempatan mereka untuk pindah ke daerah asalnya menjadi lebih besar dan lebih terbuka.

Hasil dari penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pokatong, et al (2015) dengan judul Analisis Kompetensi, Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado.

4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja PLN yang baru lebih menekankan pada integritas pegawai, serta efisiensi dan efektifitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sosialisasi peraturan – peraturan yang baru dalam mendukung terjaganya integritas pegawai gencar dilaksanakan. Pegawai didorong untuk dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang penuh integritas tanpa adanya rasa takut akan ancaman baik dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan terutama dari rekan kerja atau pun atasan masing – masing. Budaya kerja yang baru juga di dukung oleh sarana – prasarana yang baru yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang berintegritas tinggi. Dengan sudah mulai meningkatnya integritas pegawai PLN, akan mendorong peningkatan efisiensi dan efektifitas dari kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kumajas, et al (2016) pada jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Kantor Wilayah SULUTENGGGO dimana pada penelitian ini didapati bahwa budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan dari PT PLN (Persero) Wilayah SULUTENGGGO mendorong pegawainya untuk dapat memberikan kinerja yang baik.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada penelitian ini terlihat bahwa sebagian besar pegawai PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT, terutama yang sudah berada di daerah asalnya atau sudah merasa nyaman dengan jabatan dan tugas yang diberikan sudah merasa puas dengan keadaan yang mereka hadapi sehingga kinerja yang diberikan oleh pegawai tersebut sudah optimal. Terkadang pegawai – pegawai tersebut membutuhkan tantangan yang baru sehingga pelaksanaan Rotasi jabatan dapat memberikan tantangan yang baru bagi para pegawai tersebut. Namun rotasi jabatan yang dilaksanakan, harus tetap memperhatikan faktor – faktor seperti minat pegawai dan daerah asal pegawai sehingga kinerja pegawai yang di Rolling bisa tetap terjaga atau pun meningkat.

Hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizqina, et al (2017) pada jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS), dimana ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini juga menemukan bahwa penempatan kerja dan budaya kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penempatan pegawai, Budaya kerja dan kepuasan kerja secara simultan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil ini menggambarkan bahwa untuk mencapai kinerja yang maksimal, pegawai PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT harus ditempatkan pada posisi yang tepat baik secara lokasi pekerjaan, maupun minat pekerjaan yang diinginkan. Hal ini akan meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja dan akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

6. Pengaruh Penempatan Pegawai Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung penempatan kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Hal ini menggambarkan bahwa banyak pegawai yang tidak puas dengan dimana pegawai tersebut ditempatkan sehingga kepuasan kerja tidak menjadi faktor penguat terhadap penempatan kerja dengan kinerja pegawai. Pegawai terpaksa memberikan kinerja yang baik, agar dapat meningkatkan peluang mereka untuk mutasi ke daerah yang mereka inginkan.

Hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widianingsih, et al (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variable intervening penguat terhadap penempatan kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena dalam penempatan kerja walaupun tidak disesuaikan dengan latar

belakang Pendidikan, namun pegawai tetap diberikan pelatihan terlebih dahulu. Pada PT Bank BRI (Persero) Cabang Semarang Pattimura, proses penempatan kerja harus lebih mempertimbangkan kesesuaian posisi atau jabatan pegawai. Posisi atau jabatan yang disesuaikan dengan keahlian atau keterampilan yang dimiliki pegawai, akan membuat pegawai bekerja dengan sepenuh hati, sebaliknya ketika pegawai merasa tidak senang mereka akan merasa seperti bekerja di bawah tekanan.

7. Pengaruh Budaya Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung budaya kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Hal ini menggambarkan bahwa proses perubahan budaya kerja di PLN masih belum berjalan dengan baik. Kepuasan kerja tidak menjadi faktor penguat bagi budaya kerja dengan kinerja pegawai. Ini terjadi karena pegawai hanya berusaha untuk menjalankan semua aturan baru yang ada, tanpa betul – betul menjiwai makna dari budaya kerja baru. Atasan harus mampu memberikan contoh dan motivasi bagi para pegawai sehingga dapat mendukung proses internalisasi dan sosialisasi dari budaya kerja yang baru.

Hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizqina, et al (2017) menunjukkan bahwa Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Sabang (BPKS) melalui Kepuasan Kerja Pegawai.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Dari hasil analisis dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Penempatan pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Penempatan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Secara tidak langsung penempatan pegawai melalui kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Secara tidak langsung budaya kerja melalui kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai

Dari penelitian ini juga didapatkan suatu hal yang menarik, dimana ternyata pegawai yang tidak puas dalam bekerja masih mampu memberikan kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan pada pegawai di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT walau pun merasa tidak puas dengan pekerjaannya namun mereka tetap berusaha untuk memberikan kinerja yang terbaik, dengan harapan dapat dilirik atau ditarik ke unit – unit PLN yang lain yang menjadi idaman atau pun kampung halaman dari pegawai yang bersangkutan.

Hal yang sama juga terjadi pada budaya perusahaan, dimana para pegawai masih belum merasa puas dengan budaya perusahaan yang baru, namun tetap berusaha melaksanakan aturan – aturan budaya perusahaan dengan harapan bahwa bila mereka menunjukkan bahwa mereka memiliki kinerja serta integritas yang baik, dapat memudahkan pegawai yang bersangkutan untuk mengajukan pindah ke unit – unit PLN yang lain yang menjadi idaman atau pun kampung halaman dari pegawai yang bersangkutan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis data, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran, yaitu:

1. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, pegawai PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT harus ditempatkan pada posisi yang tepat baik secara lokasi pekerjaan, maupun minat pekerjaan yang diinginkan. Hal ini akan meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja dan akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

2. Manajemen SDM di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT harus lebih jeli lagi dalam menampung aspirasi dari pegawai sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dari pegawai tersebut serta menjaga kinerja dari pegawai agar tidak terjadi penurunan.
3. Hasil penelitian ini hanya terbatas di PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT sehingga tidak dapat digeneralisasikan ke unit PT PLN (Persero) yang lain. Diharapkan penelitian berikutnya agar dapat diadakan di Unit PT PLN (Persero) yang lain.
4. Penelitian berikutnya diharapkan dapat menguji variabel – variabel yang lain yang kemungkinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
5. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT PLN (Persero) UIP SULBAGUT.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2009), “*Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*”, London: Kogan Page.
- Guest, D.E., (1987), “Human Resource Management And Industrial Relation”, *Journal Of Management Studies*, 24:5, September, In Priyono (2010), “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Hariandja, M.T.E., (2005), “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta: Grasindo.
- Karmita, S.B., Supartha, I.W.G., dan Priantini, P.S., (2015), “Pengaruh Motivasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Analisis Kredit PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar)”, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4.12(2015), 947 – 974.
- Kumajas, A.H., Lengkong, V.P.K., dan Wenas, R.S., (2016), “Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Kantor Wilayah SULUTENGGGO”, *Jurnal EMBA*, 4 (4), 1200-1208.
- Mangkunegara, A.A.A.P., (2017), “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Matthis, R.L., Jackson, J.H., (2008), “*Human Resource Management*”, Ohio: Thomson South-Western.
- Murti, Y.T., (2017), “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau Kantor Wilayah”, *JOM FEKON*, 4 (1), 1001 – 1014.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*, Jakarta, Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Pokatong, O.H.F., Mananeke, L., dan Loindong, S., (2015), “Analisis Kompetensi, Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado”, *Jurnal EMBA*, 3 (2), 660-670.
- Priyono (2010), “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Rizqina, Z.A., Adam, M., dan Chan, S., (2017), “Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, Dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan

Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS)”, *Jurnal Magister Management Falkutas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*, 1 (1), 59-69.

Sekaran, U. (2006), “*Metode Penelitian Administrasi*”, Bandung: Salemba Empat.

Taufiqurokhman (2009), “*Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta: Falkutas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama

Widyaningsih, E.F., Saryadi, dan Dewi, R.S., (2014), “Pengaruh Penempatan kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT BRI (Persero) Cabang Semarang Pattimura”, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3 (3), 71 – 78