



Available at :

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>

EkoNika
Jurnal Ekonomi Universitas Kediri

Pengaruh Pemasaran Internal dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PLN di Wilayah Sulawesi

Andi Firmansyah¹, Justine Tanuwijaya^{2*}

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti Jakarta

Email : 122012107001@std.trisakti.ac.id ; justine@trisakti.ac.id

Artikel History:

Artikel masuk : 01-01-2023

Artikel revisi : 15-02-2023

Artikel diterima : 25-03-2023

Keywords:

Pemasaran Internal; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dimensi pemasaran internal (supportive and participative leadership, training and development, informasi dan komunikasi, dan selection and appointment) dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PLN di wilayah Sulawesi Utara, Sulawesi tengah dan Gorontalo khususnya di saat pasca pandemi covid-19. Data dikumpulkan dari 322 responden yang bekerja di PLN wilayah Sulawesi utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supportive and participative leadership, informasi dan komunikasi, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan training and development dan selection and appointment tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

ABSTRACT

This study aims to examine the integration of the relationship between internal marketing dimensions (supportive and participative leadership, training and development, information and communication, and selection and appointments) and compensation with job satisfaction and their impact on the performance of PLN employees in North Sulawesi, Central Sulawesi, and Gorontalo. especially during the COVID-19 post pandemic. Data was collected from 322 respondents who work at PLN in North Sulawesi, Central Sulawesi, and Gorontalo. The results showed that supportive and participative leadership, information and communication, and compensation had a significant positive effect on job satisfaction. In contrast, training and development and selection and appointment had no significant impact on work satisfaction. Job satisfaction has a significant positive effect on employee performance.

INTRODUCTION

Tantangan dunia industri yang dinamis dari waktu ke waktu membuat bisnis kelistrikan harus adaptif dalam menyikapinya. PT PLN (Persero) sebagai bagian dari BUMN (Badan Usaha Milik Negara) memiliki peran penting dalam mendukung kemajuan bangsa melalui sektor kelistrikan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. PLN memiliki visi “Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se-Asia

Tenggara dan #1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi". PT PLN (Persero) berupaya untuk meningkatkan kinerja dengan menjalankan langkah penting perusahaan melalui transformasi. Transformasi PLN memiliki empat aspirasi utama yang menjadi arah perubahan PLN yaitu *Green, Lean, Innovative, dan Customer Focus*. (sumber: PLN)

Sumber daya manusia memiliki peran penting dan fungsi yang dominan di dalam organisasi yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam pencapaian tujuan bisnis organisasi.

PLN harus mampu meningkatkan kinerja karyawannya dari waktu ke waktu. Sebagai motor penggerak utama di bidang ekonomi, PLN harus mampu meningkatkan rasio elektrifikasi ke seluruh pelosok negeri demi kemajuan Indonesia. Ancaman pandemi Covid-19 dan industri yang semakin dinamis membuat pegawai PLN yang mayoritas adalah generasi milenial harus terus meningkatkan kinerjanya melalui kepuasan kerja para pegawai.

Seperti halnya dengan wilayah lain di Indonesia, pekerja muda milenial PLN di propinsi Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo (Suluttenggo) juga harus mengalami masa pembatasan akses yang *massive* dikarenakan dampak dari adanya pandemi covid 19 yang terjadi di Indonesia. Terlebih lagi Propinsi Gorontalo dan Propinsi Sulawesi Tengah tergolong dalam peringkat 10 besar provinsi termiskin di Indonesia hingga bulan Maret 2022, Gorontalo 15,42 persen (peringkat 5) dan Sulawesi Tengah 12,33 persen (peringkat 9) (sumber "Daftar 10 Provinsi dengan Angka Kemiskinan Tertinggi" <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220715130549-532-821968/daftar-10-provinsi-dengan-angka-kemiskinan-tertinggi>) di mana terkait akan minimnya fasilitas dan sarana hiburan. Kinerja pegawai merupakan hal yang penting bagi perusahaan terutama PLN. Pegawai PLN harus handal dan professional dalam bekerja. Pegawai PLN dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dalam pemenuhan tujuan perusahaan. PLN harus mampu meningkatkan produktivitas pegawainya melalui kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, sangat penting dilakukan penelitian tentang kinerja pegawai.

Aspek penting lainnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah kepuasan karyawan. Kepuasan kerja perlu diperhatikan karena merupakan tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan dari dalam oleh masyarakat anggotanya. Kepuasan kerja sepenuhnya bersifat pribadi, artinya setiap individu memiliki karakteristik dan perspektif spesifiknya masing-masing, termasuk opini.

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling mempengaruhi aktivitas kerja (Wulandari, 2019). Kepuasan kerja memiliki hubungan yaitu semakin baik kepuasan kerja yang dihasilkan oleh para pegawai maka semakin baik pula kinerja para pegawai.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk meneliti kompensasi dalam kaitannya dengan kepuasan dan kinerja karyawan. Sebagai contoh, Odunlade (2012) menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja pada dampak kompensasi pada kinerja, dan Waskiewicz (1999) meneliti dampak kompensasi pada kepuasan kerja dalam kaitannya dengan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini berfokus untuk menganalisis pengaruh dampak dari empat dimensi pemasaran internal (yaitu, *supportive and participative leadership, training and development, Informasi dan Komunikasi, dan selection and appointment*) dan kompensasi, terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai.

LITERATURE REVIEW

Supportive and Participative Leadership

Gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif dalam organisasi memiliki dampak besar pada motivasi karyawan dan dengan demikian aktivitas internal Marketing (Voola, Casimir, & Haugen, 2003). Voola et al., (2003) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan mendukung yang digunakan oleh manajer secara tidak langsung mempengaruhi strategi internal marketing karena pentingnya mengelola karyawan garis depan yang selalu berhubungan dengan konsumen jasa. Dalam kebanyakan kasus, manajer bertindak sebagai panutan bagi bawahan langsung mereka. Manajer perlu memberdayakan bawahannya dalam banyak hal, termasuk namun tidak terbatas pada implementasi ide-ide mereka (Harris & Ogbonna, 2001).

Training and Development

Karyawan yang terampil diasumsikan memberikan layanan yang dinamis dan berkontribusi pada produktivitas organisasi, terutama dengan berinteraksi dengan pelanggan secara efektif (Mohammad, Quoquab, Halimah, Thurasamy, 2019). Oleh karena itu, Musa *et al.*, (2020) menyarankan bahwa organisasi harus mengatur program pelatihan dan pengembangan terbaru untuk karyawan mereka, karena pandemi COVID-19 telah mengubah cara berbisnis.

Menambah atau memperluas pengetahuan adalah salah satu faktor penting yang mendorong organisasi untuk mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Aburayya, Marzouqi, Alawadhi, Abdouli, Taryam, 2020). Baru baru ini, Shen dan Tang tahun 2018, dan Jaworski *et al.* (2018) menemukan positif yang kuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan karyawan dan kepuasan kerja mereka. Demikian pula, Arroyo-LHaipez *et al.* (2017) dikuatkan bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan memungkinkan mereka untuk bekerja secara efektif dan mempertahankan kualitas layanan yang tinggi.

Informasi dan komunikasi

Menurut Zoe dan Ogba (2009), dan Sarker dan Ashrafi (2018), informasi dan komunikasi adalah salah satu dimensi yang paling umum dari pemasaran internal dalam organisasi jasa. Di sisi lain, kepemimpinan organisasi juga mempraktikkan informasi dan komunikasi internal untuk menjangkau pelanggan internal organisasi, yaitu karyawan (Sohail and Jang, 2017). Janji-janji yang dibuat dalam komunikasi periklanan akan dipenuhi dengan lebih baik jika janji tersebut juga dikomunikasikan secara memadai kepada pelanggan internal perusahaan, yaitu karyawan. Hal ini membuat informasi dan komunikasi menjadi fungsi yang tak terpisahkan dari IM (Lings, 2004). Sistem komunikasi yang mengintegrasikan komunikasi internal dengan komunikasi eksternal memungkinkan karyawan untuk mengakses jalur komunikasi organisasi dan menjelaskan pemikiran mereka dengan lebih baik, yang mengarah pada layanan pelanggan yang efektif dan kepuasan pelanggan internal dan eksternal.

(Gronroos & Gummerus, 2014). Komunikasi internal yang efektif meningkatkan kepercayaan karyawan dan memberikan jaminan untuk dapat memberikan pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan mereka.

Selection and Appointment

Para peneliti telah mengidentifikasi selection and appointment (staffing) sebagai dimensi umum dari pemasaran internal (Al-Hawary, *et.al* 2013) dan (Malik, 2013). Praktik pemasaran internal memandu kepemimpinan organisasi untuk merekrut karyawan yang terampil, andal, berkualitas, dan cakap yang akan merasa lebih puas di lingkungan kerja, yang mengarah pada kualitas layanan yang dinamis (Andaleeb, 2000) dan (Al-Bdareen, and Khasawneh, 2019). Bahkan lebih penting untuk mempekerjakan karyawan terampil di bawah pandemi COVID-19 karena mereka dapat memberikan dan mempertahankan layanan maksimal kepada pelanggan. Faktanya, COVID-19 telah mengubah tren melakukan pekerjaan tertentu. Namun, peneliti kurang memperhatikan dimensi seleksi di sektor kelistrikan.

Kompensasi

Fauzan & Sary, (2020) beserta Yuningsih *et al.*, (2020), menyatakan kompensasi adalah gambaran balas jasa yang dibayarkan oleh penerima manfaat atau pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja sebagai pengganti kontribusi yang diberikan oleh tenaga kerja kepada pihak yang diuntungkan dari pelaksanaan tugas yang dilakukan. Kompensasi merupakan total kompensasi yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya kepada organisasi, baik finansial maupun non finansial (Tamrin, 2021). Pemberian kompensasi digunakan sebagai salah satu cara manajemen untuk dapat mendorong peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan karena pemberian kompensasi yang semakin baik akan memicu karyawan untuk bekerja dengan maksimal (Wasistha & Agoes, 2018).

Kepuasan Kerja

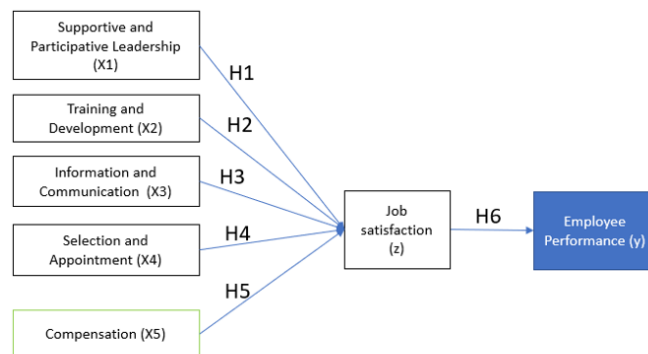
Menurut Siagian & Khair (2018), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan di mana secara emosional karyawan merasa nyaman atau tidak dengan

pekerjaannya. Sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami apa saja kebutuhan yang dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Rosmaini & Tanjung, (2019) menyatakan bahwa orang akan merasa sangat puas dengan pekerjaannya akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki perasaan cenderung negatif atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Alasan mengapa kepuasan kerja yang tinggi diharapkan adalah karena berhubungan dengan hasil berkualitas tinggi dan menandakan organisasi yang dikelola dengan baik. Kepuasan kerja adalah ukuran dari proses perbaikan manusia yang berkelanjutan. Selain itu, sangat penting bagi setiap organisasi karena berperan sebagai ukuran keberhasilan organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Kepuasan kerja bersifat pribadi, artinya berkaitan dengan mereka yang terkena dampak langsung sesuai dengan karakteristik individu (Solimun dan Fernandes, 2017).

Kinerja Pegawai

Sutrisno (2012) mendefinisikan pekerjaan yang telah dicapai seseorang dari perilakunya saat melakukan aktivitas kerja sebagai kinerja karyawan. Kinerja pegawai adalah sebuah hasil yang dilakukan pegawai dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan yang telah diberikan dalam waktu yang telah ditentukan (Panuluh & Gilang, 2019). Kinerja pegawai salah satu tolok ukur dari kinerja organisasi, sehingga dalam hal ini perlu selalu mengevaluasi prestasi kerja tersebut dalam rangka untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya prestasi kerja yang sudah baik harus dipertahankan atau bahkan selalu ditingkatkan (Widodo et al., 2018). Organisasi dikatakan mencapai hasil yang optimal jika kualitas kinerja pegawai berada di tahap yang baik (Muizu, 2019). Kinerja pegawai adalah sebuah hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh pegawai dengan kemampuan dan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan (Feel et al., 2018).

Kerangka Konseptual



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Hipotesis

Hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Supportive and participative leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. *Training and development* berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Informasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4. *Selection and appointment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja
5. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

METHODS

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *Hypothesis testing* dengan pendekatan kuantitatif.

Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Data primer diperoleh peneliti dengan memberikan kuesioner kepada karyawan PLN di Wilayah Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo.

Populasi dan sampel

Data yang dipergunakan dan menjadi sampel pada kajian ini ialah sampel dan data yang diperoleh dalam satu rentang waktu atau bersifat *cross sectional* pada perusahaan BUMN bidang Industri Tenaga Listrik di Sulawesi periode tahun 2022.

Unit analisis ialah karyawan PLN dari beberapa unit bisnis yakni pelayanan pelanggan, distribusi, perencanaan, supporting (umum dan keuangan) khususnya wilayah Sulawesi pada Unit Induk Wilayah Suluttenggo. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai PLN di Wilayah Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo.

Teknik penentuan dan pengambilan sampel, mempergunakan ketentuan Hair *et.al.* (2017), yakni sejumlah lima hingga sepuluh kali jumlah indikator. Terdapat 37 indikator item pernyataan dalam penelitian ini, oleh karena itu, jumlah sampel pada penelitian ini 322 responden.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner akan disebarakan secara online dengan menggunakan *Google Form* berupa link yang berisi beberapa pernyataan yang terkait dengan penelitian dengan berkoordinasi terlebih dahulu ke tiap unit area dan unit bisnis pada PT PLN (Persero) di wilayah Sulawesi pada tahun 2022.

Teknik Analisis Data

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam studi ini menggunakan Software smart PLS 3.2.7. *Structural Equation Modelling* (SEM) dikelompokkan menjadi dua pendekatan yaitu pendekatan Covariance Based SEM (CBSEM) dan *Variance Based SEM* atau *Partial Least Square* (PLS)

RESULTS

Hasil penyebaran kuesioner kepada 322 responden yang merupakan kinerja pegawai PLN di Wilayah Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo memberikan informasi karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, area kerja, jabatan, pendidikan terakhir, dan lama bekerja dengan uraian seperti berikut ini:

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki laki	219	68%
Perempuan	103	32%
Usia		
21-30 tahun	190	59%
31-40 tahun	96	29,8%
40-50 tahun	19	5,9%
>50 tahun	17	5,3%
Area Kerja		
UID Suluttenggo	125	38,8%
UP3 Luwuk	80	24,8%
UP3 Palu	62	19,3%
UP3 Tolitoli	55	17,1%
Jabatan		
Manajer Bagian / Manajer ULP / Assistant manager	43	13,4%
MSB / MUP3	10	3,1%
Pekerja level staff / fungsional	180	55,9%
Supervisor	89	27,6%
Pendidikan Terakhir		
Diploma 1	52	16,1%
Diploma 3	106	32,9%
Sarjana / Diploma IV	155	2,8%
Magister	9	48,1%
Lama Bekerja		
<5 tahun	78	24,2%
5 - 10 tahun	147	45,7%
10-15 tahun	62	19,3%
15 - 20 tahun	14	4,3%
>20 tahun	21	6,5%

Sumber : Data primer yang diolah (2022)

Diketahui mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki (68%) dan berusia 21-30 tahun (59%). Berdasarkan area kerja didapatkan informasi bahwa mayoritas karyawan bekerja di UID Suluttenggo (38,8%) dan menjabat sebagai pekerja level staff / fungsional (55,9%). Dari riwayat pendidikan diketahui paling banyak responden merupakan lulusan Sarjana / Diploma IV (48,1%) serta telah bekerja lebih dari 5 tahun hingga 10 tahun (45,7%).

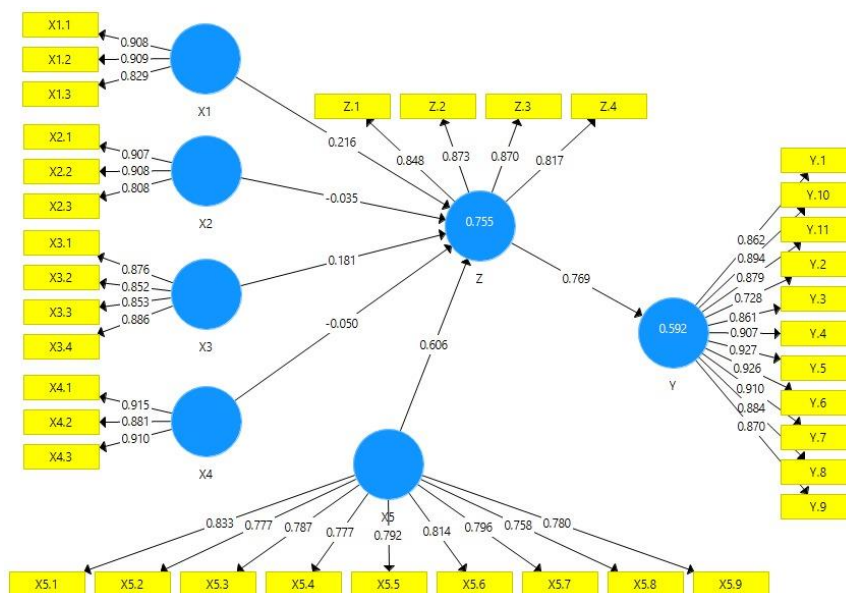
Pengujian Model Pengukuran (Measurement Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) berfungsi untuk menilai kelayakan indikator terhadap konstruk melalui pengujian validitas (validitas konvergen dan validitas diskriminan) dan reliabilitas.

1. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dapat diketahui dengan menggunakan loading factor dengan kriteria $> 0,7$ dan Average Variance Extracted (AVE) dengan kriteria $> 0,5$. Nilai outer loading pada variabel *Supportive and participative leadership* (X1), *Training and development* (X2), *Information and Communication* (X3), *Selection and Appoinment* (X4), *Compensation* (X5), *Job Satisfaction* (Z), dan *Employee Performance* (Y).

Indikator pada variabel *Supportive and participative leadership* (X1), *Training and development* (X2), *Information and Communication* (X3), *Selection and Appoinment* (X4), *Compensation* (X5), *Job Satisfaction* (Z), dan *Employee Performance* (Y) memiliki *outer loading* $> 0,7$ seperti pada gambar *path diagram* berikut ini :



Dari gambar diagram path diketahui tiap variabel sudah memiliki *loading factor* $> 0,7$ yang menunjukkan indikator yang digunakan memiliki validitas konvergen yang memenuhi kriteria.

Tabel 2 Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,779
X2	0,767
X3	0,752
X4	0,814
X5	0,625
Y	0,772
Z	0,726

Hasil nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada seluruh variabel diperoleh nilai $> 0,5$ yang menunjukkan tiap variabel memenuhi kriteria validitas konvergen.

2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dapat diketahui dengan menggunakan Akar AVE dan Korelasi Variabel Laten serta *cross loading*. Pengujian validitas diskriminan menggunakan akar AVE dengan korelasi antar konstruk memiliki kriteria nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk.

Perbandingan dari nilai akar AVE memperlihatkan bahwa masing-masing dari nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel laten dalam penelitian memiliki *construct validity* dan *discriminant validity* yang baik.

Berdasarkan pengukuran *cross loading* dapat diketahui bahwa masing-masing variabel laten memiliki *cross loading* $> 0,7$ sehingga konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

3. Uji Reliabilitas

Instrumen reliabilitas dalam penelitian ini diukur dengan dua kriteria yaitu nilai *composite reliability* dan cronbach's alpha. Penggunaan cronbach's alpha cenderung menaksir lebih rendah reliabilitas variabel dibandingkan *composite reliability* sehingga disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. Variabel

penelitian memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas 0,60. Oleh karena itu indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini dikatakan reliabel.

Pengujian Structural Model

1. Goodness of Fit Model

Pengujian *structural model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *goodness fit* dari model penelitian. *Goodness of fit* Model digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit* Model dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi (*R-Square*) dan *Q-Square predictive relevance* (Q2). Adapun hasil *Goodness of fit* Model yang telah diringkas dalam tabel berikut :

Tabel 3
Hasil Goodness of fit Model

Variabel	R ²
Job Satisfaction (Z)	0,755
Employee Performance (Y)	0,592
$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$ $Q^2 = 1 - (1 - 0,755) (1 - 0,592) = 0,900$	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa R-square *Job Satisfaction* (Z) bernilai 0,755 dan *Employee Performance* (Y) didapatkan 0,592. Hasil perhitungan *Q-Square predictive relevance* (Q2) adalah 0,900. Hal ini dapat menunjukkan kontribusi seluruh variabel bebas yaitu *Supportive and participative leadership* (X1), *Training and development* (X2), *Information and Communication* (X3), *Selection and Appoinment* (X4), *Compensation* (X5) dan *Job Satisfaction* (Z), terhadap *Employee Performance* (Y) secara keseluruhan sebesar 90%, sedangkan sisanya sebesar 10% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

2. Analisis Pengaruh Langsung

Diterima atau tidaknya sebuah hipotesis yang diajukan, perlu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan fungsi *Bootstrapping* pada SmartPLS 3.0. Hipotesis diterima pada saat tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau t-value

melebihi nilai kritisnya (Hair et al, 2014). Nilai *t statistics* untuk tingkat signifikansi 5% sebesar 1,96.

Tabel 4
Pengujian Hipotesis

		Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
H1	X1 -> Z	0,216	3,254	0,001	Didukung
H2	X2 -> Z	-0,035	0,520	0,604	Tidak Didukung
H3	X3 -> Z	0,181	2,713	0,007	Didukung
H4	X4 -> Z	-0,050	0,841	0,401	Tidak Didukung
H5	X5 -> Z	0,606	9,525	0,000	Didukung
H6	Z -> Y	0,769	21,101	0,000	Didukung

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 3.0 (2022)

Dari *path coefficient* di atas dapat dilihat nilai original sampel, *p value* atau *t statistics* yang digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan hipotesis diterima atau hipotesis ditolak. Hipotesis dapat diterima jika nilai *t statistics* > *t* tabel atau *p value* < 0,05.

1) Hipotesis pertama yaitu *Supportive and participative leadership* (X1) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Z). Berdasarkan Tabel 4 didapatkan nilai *t-statistics* sebesar 3,254 dan sig 0,001 yang artinya *Supportive and participative leadership* (X1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction* (Z) karena nilai *t-statistics* 3,254 > 1,96 dan sig 0,001 < 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,216 yang menunjukkan besarnya koefisien *Supportive and participative leadership* (X1) dengan arah positif. Dengan demikian H1 diterima.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Almaslakh, Khalid and Sahi (2022) yakni ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sohail and Jang (2017) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap sikap dan kepuasan kerja pegawai.

2) Hipotesis kedua yaitu *Training and development* (X2) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Z). Berdasarkan Tabel 4 didapatkan nilai *t-statistics* sebesar 0,520 dan sig 0,604 yang artinya *Training and development* (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan

terhadap *Job Satisfaction* (Z) karena nilai t-statistics $0,520 < 1,96$ dan sig $0,604 > 0,05$. Dengan demikian H2 ditolak.

Hipotesis ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sohail and Jang (2017) yaitu hasil penelitian menunjukkan training and development tidak didukung. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Almaslukh, Khalid and Sahi (2022) menyatakan bahwa *training and development* menunjukkan hubungan positif yang kuat.

Hipotesis penelitian ini tidak di dukung karena di masa pandemi hingga sekarang, para pegawai melaksanakan *training and developmet* melalui media zoom. Para pegawai harus melaksanakan tanggung jawab hariannya yaitu pemenuhan target kinerja, menghadiri pertemuan/rapat dan delegasi tugas dari atasan sembari melaksanakan *training and developmet* melalui media zoom dengan target pretest, postest dan tugas yang diharuskan untuk memenuhi standar kelulusan.

3) Hipotesis ketiga yaitu *Information and Communication* (X3) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Z). Berdasarkan Tabel 4 didapatkan nilai t-statistics sebesar 2,713 dan sig 0,007 yang artinya *Information and Communication* (X3) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction* (Z) karena nilai t-statistics $2,713 > 1,96$ dan sig $0,007 < 0,05$. Nilai original sampel sebesar 0,181 yang menunjukkan besarnya koefisien *Information and Communication* (X3) memiliki arah positif. Dengan demikian H3 diterima.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Almaslukh, Khalid and Sahi (2022) yakni ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sohail and Jang (2017) yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

4) Hipotesis keempat yaitu *Selection and Appoinment* (X4) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Z) . Berdasarkan Tabel 4 didapatkan nilai t-statistics sebesar 0,841 dan sig 0,401 yang artinya *Selection and Appoinment* (X4) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* (Z) karena nilai t-statistics $0,841 < 1,96$ dan sig $0,401 > 0,05$. Dengan demikian H4 ditolak.

Hipotesis penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Almaslukh, Khalid and Sahi (2022). Kemungkinan alasan untuk tidak mendukung hipotesis ini karena kurangnya penjelasan terkait lokasi penempatan pegawai, promosi, proses staffing dan ekspektasi jangka panjang pegawai di perusahaan.

5) Hipotesis kelima yaitu *Compensation* (X5) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Z). Berdasarkan Tabel 4 didapatkan nilai t-statistics sebesar 9,525 dan sig 0,000 yang artinya *Compensation* (X5) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction* (Z) karena nilai t-statistics $9,525 > 1,96$ dan sig $0,000 < 0,05$. Nilai original sampel sebesar 0,606 yang menunjukkan besarnya koefisien *Compensation* (X5) memiliki arah positif. Dengan demikian H5 diterima.

Penelitian ini sejalan dengan temuan yang diperoleh Rojikinnor, Gani, Saleh and Amin (2021). Pengaruh positif signifikan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja para pegawai.

6) Hipotesis keenam yaitu *Job Satisfaction* (Z) berpengaruh terhadap *Employee Performance* (Y). Berdasarkan Tabel 4 didapatkan nilai t-statistics sebesar 21,101 dan sig 0,000 yang artinya *Job Satisfaction* (Z) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* (Y). karena nilai t-statistics $21,101 > 1,96$ dan sig $0,000 < 0,05$. Nilai original sampel sebesar 0,769 yang menunjukkan besarnya koefisien *Job Satisfaction* (Z) memiliki arah positif. Dengan demikian H6 diterima.

Hasil analisis kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rojikinnor, Gani, Saleh and Amin (2021). Tingginya tingkat kepuasan kerja dapat dilihat dari tingginya kepuasan terhadap pekerjaan, dan secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai. (Soomro & Shah, 2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam kinerja karyawan. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wirastuti et al., (2020) dan Chong & Kee (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hubungan tersebut berarti semakin puas pegawai dengan pekerjaan dan perusahaannya maka semakin baik prestasi kerja dan hasil kerja yang ditampilkan. Jika seseorang merasakan kepuasan

dalam pekerjaannya maka semangat kerjanya akan meningkat. Dorongan tersebut dapat mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hubungan tersebut berarti semakin puas karyawan terhadap perusahaan semakin baik prestasi kerja dan hasil kerja yang ditampilkan akan semakin baik atau sebaliknya. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja maka semangat kerjanya akan meningkat. Dorongan tersebut dapat mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

CONCLUSION AND SUGGESTION

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan maka dapat disimpulkan:

1. *Supportive and participative leadership* (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction (Z).
2. *Training and development* (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction (Z).
3. *Information and Communication* (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction (Z). Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya (Almaslukh, Khalid and Sahi, 2022) yaitu menemukan hubungan positif yang kuat.
4. *Selection and Appoinment* (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction (Z).
5. *Compensation* (X5) berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction (Z).
6. *Job Satisfaction* (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* (Y).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka saran yang di usulkan yaitu untuk di lakukan studi penelitian yang sama untuk membandingkan efek jangka panjang dari pandemi pada perilaku karyawan di negara lain, budaya yang berbeda dan sektor ekonomi di luar ketenagalistrikan.

BIBLIOGRAPHY

Aburayya, A.; Marzouqi, A.; Alawadhi, D.; Abdouli, F.; Taryam, M. Penyelidikan empiris pengaruh orientasi pelanggan karyawan pada loyalitas pelanggan

- melalui peran mediasi kepuasan pelanggan dan kualitas layanan. *Kelola. Sci. Lett.* 2020, 10, 2147–2158. [CrossRef]
- Al-Bdareen, R.; Khasawneh, H. Human resources staffing process and its impact on job involvement: Irbid District Electricity Company as a case study. *Probl. Perspect. Manag.* 2019, 17, 254. [CrossRef]
- Al-Hawary, S.I.S.; Al-Qudah, K.A.; Abutayeh, P.M.A.; Abutayeh, S.M.A.; Al-Zyadat, D.Y. The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus.* 2013, 4, 811–826.
- Andaleeb, S.S. Public and private hospitals in Bangladesh: Service quality and predictors of hospital choice. *Health Policy Plan.* 2000, 15, 95–102. [CrossRef] [PubMed]
- Arroyo-López, P.E.; Cárcamo-Solís, M.D.L.; Álvarez-Castañón, L.; Guzmán-López, A. Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants. *J. Foodserv. Bus. Res.* 2017, 20, 1–14. [CrossRef]
- Chong, K. Y., & Kee, D. M. H. (2019). Job Satisfaction and Performance Of Police Officers In Penang. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 8(8), 155–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.16>
- Fauzan, S. M., & Sary, F. P. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Bjb Cabang Utama Bandung). *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(6): 928-937.
- Feel, N. H., Herlambang, T., & Rozzaid, Y. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 3(2), 176–185. <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/ipteks.v3i2.1892>
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24, 206–229.
- Hair et al. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2th Edition*, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Premier On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publication, Inc.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and rganizational performance. *Journal of Business Research*, 51, 157–166.
- Hutahayan, B. (2019), Performance art strategy for tourism segmentation: (A silat movement of Minangkabau ethnic group) in the event of tourism performance improvement, *Journal of Islamic Marketing*, Forthcoming. doi: 10.1108/JIMA-10-2017-0116.

- Jaworski, C.; Ravichandran, S.; Karpinski, A.C.; Singh, S. The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *Int. J. Hosp. Manag.* 2018, 74, 1-12. [CrossRef]
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17, 141-53.
- Malik, S.H. Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach. *Pak. J. Commer. Soc. Sci.* 2013, 7, 209-222.
- Mohammad, J.; Quoquab, F.; Halimah, S.; Thurasamy, R. Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Int. Res.* 2019, 29, 725-748. [CrossRef]
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2), 42-50. <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>
- Musa, V.D.S.; Santos, W.R.D.; Menezes, R.P.; Costa, V.; Aquino, R.; Menezes, R.P. COVID-19 and Brazilian handball coaches: Impacts on training prescription and professional learning. *Mot. Rev. Educ. Física* 2020, 26, e10200127. [CrossRef]
- Odunlade, R.O. (2012), *Managing Employee Compensation and Benefits for Job Satisfaction in Libraries and Information Centers in Nigeria*.
- Panuluh, & Gilang, A. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Asuransi Ramayana Bandung. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 1(1), 96-108. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/11435>
- Rojikinnor; Gani, Abdul Juli; Saleh, choirul and Amin, F. *The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.* 2021.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1): 1-15.
- Sarker, M.A.R.; Ashrafi, D.M. The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *J. Bus. Retail. Manag. Res.* 2018, 12. Available online: https://www.researchgate.net/profile/Md-Atiqur-Sarker/publication/324700569_The_relationship_between_internal_marketing_and_employee_job_satisfaction_A_study_from_retail_shops_in_Bangladesh/links/5ae32c9c0f7e9b28594ab1c3/The-relationship-between-internal-marketingand-employee-job-satisfaction-A-study-from-retail-shops-in-Bangladesh.pdf (accessed on 22 June 2022). [CrossRef]
- Shen, J.; Tang, C. How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *Eur. Manag. J.* 2018, 36, 708-716. [CrossRef]

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Sohail, M.S.; Jang, J. Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *Int. J. Tour. Sci.* 2017, 17, 67-85. [CrossRef]
- Solimun and Fernandes (2017), "Investigation the mediating variable: what is necessary? (case study in management research)", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 6, doi: 10. 1108/IJLMA-09-2016-0077.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266- 282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sutrisno, E. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Cetakan Keempat, Prenada Media Group, Jakarta.
- Thamrin, M. F., Semmaila, B., & Aminuddin, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Salo Cabang Pinrang. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2): 147-156.
- Tri Wulandari dan Intan Ratnawati, (2019). Kajian Disiplin Terhadap Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, *Jurnal EMBA*, 6(4). 4153 - 4162
- Voola, R., Casimir, G., & Haugen, H. (2003). Leadership styles, internal marketing, and market orientation: Conceptualizing the relationships (pp. 1-7). ANZMAC Conference Proceedings Adelaide, Adelaide.
- Wasistha, C. G. N., & Agoes, G. R. (2018). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(12), 6901-6931. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i12.p19>
- Waskiewicz, S.P. (1999), *Variables that Contribute to Job Satisfaction of Secondary School Assistant Principals*, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Widodo, T., Alamsyah, N., & Utomo, C. B. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam. *Jurnal Industri Kreatif (Jik)*, 2(1), 97-104. <https://doi.org/10.36352/jik.v2i1.77>
- Wirastuti, S., Sudiarditha, I. K. R., Eryanto, H., Susono, J., & K, A. (2020). The Effect of Work Load and Quality Work Life on the Performance Of Police Members in Indonesian Police Headquarters Korlantas with Job Satisfaction as Intervening Variables. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 3(3), 142-163. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v3i3.85>

Zoe, S.; Ogba, I.E. Internal marketing communication in service organisation. In The Northumbria Built and Virtual Environment Working Paper Series: Interdisciplinary Studies in the Built and Virtual Environment; Northumbria University: Newcastle upon Tyne, UK, 2009; Volume 2, pp. 13-25.

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220715130549-532-821968/daftar-10-provinsi-dengan-angka-kemiskinan-tertinggi>