



**DUKUNGAN PIMPINAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP
PERILAKU KERJA PRO AKTIF YANG DIMEDIASI
OLEH BUDAYA KERJA**

**(Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan
(ULP) Muara Sabak)**

Tesis

Oleh:

Tri Sutopo
P2C222006

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JAMBI
2024**

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Daftar Isi	ii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1. Kajian Pustaka	11
2.1.1. Perilaku Kerja Proaktif.....	11
2.1.2. Dukungan Pimpinan.....	15
2.1.3. Budaya Kerja.....	18
2.1.4. Penelitian Terdahulu	27
2.1.5. Perbedaan Kajian Terdahulu Dengan Penelitian Yang Dilaksanakan	32
2.1.6. Hubungan Antar Variabel	32
2.2. Kerangka Berpikir	38
2.3. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Objek Penelitian dan Subjek Penelitian	40
3.2. Populasi dan Sampel	40
3.3. Metode dan Pendekatan Penelitian.....	41
3.4. Desain Penelitian	43
3.5. Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	44
3.6. Jenis dan Sumber Data	46
3.7. Metode Pengumpulan Data	47
3.8. Teknik Analisis Data	47
3.8.1. Analisis Deskriptif.....	48
3.8.2. <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) Dengan PLS ...	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak	53
4.2. Hasil Penelitian	61
4.2.1. Analisis Karakteristik Responden.....	61
4.2.2. Deskriptif Variabel Penelitian	65

a. Deskripsi Variabel Dukungan Pimpinan (X).....	66
b. Deskripsi Variabel Budaya Kerja (Z)	67
c. Deskripsi Variabel Perilaku Kerja Proaktif (Y).....	70
4.2.3. Hasil Uji Model Pengukuran Konstruk Reflektif (<i>Outer Model</i>).....	72
a. Uji Validitas Konstruk Reflektif Variabel Penelitian..	73
b. Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>)	76
c. Uji Reliabilitas	78
4.2.4. Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	79
a. Nilai R-Square (<i>Coefficient of determination</i>).....	80
b. Nilai F-Square (<i>f² Effect Size</i>)	81
4.2.5. Hasil Pengujian Hipotesis	82
a. Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	82
b. Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	84
4.3. Pembahasan.....	85
4.3.1. Pengaruh Dukungan Pimpinan Terhadap Budaya Kerja.	85
4.3.2. Pengaruh Dukungan Pimpinan Terhadap Perilaku Kerja Proaktif	86
4.3.3. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja Proaktif	88
4.3.4. Pengaruh Dukungan Pimpinan Melalui Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja Proaktif.....	90
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	93
5.2. Saran-saran.....	94
5.2.1. Secara Praktis.....	94
5.2.2. Secara Akademis.....	96
 DAFTAR PUSTAKA.....	 97

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perilaku proaktif seorang karyawan merupakan aset penting bagi seorang manajer untuk menyelidiki perubahan dalam organisasi tersebut (Kim & Wang, 2008). Perilaku tersebut dihasilkan dari interaksi antara disposisi individu dan lingkungan. Perbedaan pribadi dan faktor situasi interaksi mempengaruhi perilaku kerja proaktif. Situasi yang menyenangkan akan memperkuat perilaku proaktif seseorang untuk mencapai tujuannya (Kim & Wang, 2008). Peran perilaku proaktif dalam teori dan penelitian perilaku organisasi penting untuk pengembangan organisasi (Munir & Beh, 2016).

Perilaku kerja proaktif merupakan upaya yang diprakarsai oleh individu untuk menghasilkan perubahan berorientasi masa depan di tempat kerja mereka (Parker et al., 2010), dipandang semakin penting seiring dengan semakin dinamisnya lingkungan organisasi dan tidak dapat diprediksi (Griffin et al., 2007). Banyak penelitian tentang perilaku kerja proaktif telah dilakukan dari perspektif bahwa perilaku tersebut berperan penting untuk mencapai tujuan organisasi (Griffin et al., 2007). Secara khusus, karena hubungan perilaku kerja proaktif dengan hasil terkait kinerja (Tornau & Frese, 2013), sejumlah besar penelitian berupaya mengidentifikasi prediktornya, dimana kinerja proaktif dapat berkontribusi pada pengalaman yang dihargai dan diinginkan oleh pekerja: kebermaknaan kerja (Allan et al., 2016).

Mengetahui faktor-faktor yang berkaitan dengan perilaku kerja proaktif sangatlah penting. Hal ini karena para pemangku kepentingan akan mampu merancang intervensi praktis untuk mendorong perilaku kerja proaktif berdasarkan pengetahuan ini. Wu dan Parker (2013) mengemukakan bahwa perilaku kerja proaktif dihasilkan dari beberapa faktor yang berkontribusi: 1) karakteristik pribadi seperti pengetahuan, kemampuan, kepribadian dan 2) faktor situasional seperti karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan iklim organisasi.

Menurut Wu & Parker (2016) perilaku kerja proaktif karyawan saat ini berkaitan dengan dukungan pimpinan. Lebih lanjut Wu & Parker (2016) menjelaskan bahwa dukungan dari pimpinan memiliki andil yang besar terhadap perilaku kerja proaktif karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu Neck dan Houghton (2006) juga mengungkapkan bahwa pimpinan pada dasarnya memiliki peran besar terhadap perilaku kerja proaktif karyawan, dimana hal ini dituangkan dalam model mekanisme kinerja yang diusulkan mengidentifikasi adanya hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja proaktif.

Model ini mengonseptualisasikan bahwa individu yang mengadaptasi strategi pengarahan diri sendiri akan mampu memotivasi diri mereka sendiri dan berusaha melakukan tugas mereka secara efisien melalui efek mediasi dari hasil yang dapat diprediksi seperti efikasi diri, pengaruh positif, kemandirian, dan pemberdayaan psikologis. Model ini mencoba menghubungkan komponen kepemimpinan diri dengan perilaku individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpotensi dikaitkan

dengan perilaku kerja yang positif, seperti perilaku proaktif di tempat kerja (Neck & Houghton, 2006).

Selain dapat mendorong pada perilaku kerja proaktif, dukungan pimpinan secara tidak langsung juga dapat mempengaruhi budaya karyawan dalam bekerja (Lubis, 2018). Hal ini dikarenakan pemimpin pada dasarnya memiliki peran yang besar dalam membentuk budaya kerja karyawan berupa sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja.

Budaya kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan perilaku kerja proaktif di organisasi. Budaya kerja yang sehat dapat meningkatkan motivasi, pengalaman, produktivitas, dan loyalitas karyawan (Rahmah, 2016). Budaya kerja yang positif akan dapat meningkatkan perilaku proaktif melalui pengembangan budaya yang berorientasi pada hasil, karena pimpinan yang berorientasi pada hasil kerja akan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki tujuan yang jelas dan dapat mencapai hasil yang diinginkan (Lubis, 2018).

Meskipun belum begitu banyak hasil penelitian yang mengatakan jika dukungan pimpinan memberikan pengaruh terhadap budaya kerja karyawan, namun jika pemimpin mampu memberikan dukungan yang positif kepada segenap bawahannya akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan pimpinan tersebut budaya kerja karyawan akan terbentuk dengan lebih baik. Selain itu, dukungan pimpinan juga dapat mengubah budaya kerja secara verbal (Rahmayuli & Martunis, 2023).

Sebagai pemimpin yang baik, harus mendengarkan pendapat dan ide karyawan. Atasan memberikan suport kepada mereka dalam menyampaikan

gagasan dan ide-ide baru saat rapat. Atasan melibatkan mereka dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang ada. Atasan mendengarkan ide ide mereka, karena pada akhirnya ide ini yang akan membawa sebuah kemajuan bagi perusahaan. Pemimpin mengajak mereka ikut berperan aktif dalam melakukan terobosan-terobosan penting dalam perusahaan sehingga akan mampu mengubah budaya kerja karyawan dalam bekerja (Danim, S, 2015).

Perilaku kerja proaktif saat ini sudah banyak diterapkan oleh berbagai perusahaan di dunia. Hal ini dikarenakan perilaku kerja proaktif akan dapat memberikan dampak positif yang signifikan, tidak hanya pada tingkat individu, melainkan pula pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Dan hal ini pun tengah diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawannya agar lebih produktif, yang tidak hanya sekedar menyelesaikan tugas pokoknya semata, melainkan juga dapat mencari cara untuk dapat meningkatkan proses kerja serta memberikan kontribusi tambahan dalam bekerja.

Pentingnya penerapan perilaku kerja proaktif pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak saat ini juga dikarenakan perusahaan dituntut agar selalu meningkatkan kinerja pelayanannya. Dimana hal ini tidak terlepas dengan semakin meluasnya jasa layanan jaringan listrik di area Kabupaten Tanjung Jabung Timur dengan jumlah total 56.130 pelanggan (PT. PLN ULP Muara Sabak, 2022).

Melihat kondisi tersebut tentu saja PT. PLN (Persero) harus terus berupaya meningkatkan kinerja pelayanannya dalam penyediaan listrik. Apalagi dengan

melihat banyaknya keluhan-keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan listrik selama ini. Dimana keluhan-keluhan itu muncul akibat dari belum maksimalnya karyawan PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga belum memberikan pelayanan yang maksimal bagi pelanggannya. Terlihat dari indikasi dilapangan, bahwa masih seringnya terjadi gangguan penyulang dan trafo sehingga mengakibatkan pemadaman listrik bergilir. Padahal telah ditekankan bahwa seharusnya sudah tidak ada lagi gangguan penyulang dan trafo.

Terkait dengan kurangnya pelayanan yang diberikan PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak, maka dalam penelitian ini peneliti akan menyoroti aspek kinerja karyawan. Dimana aspek kinerja utama pada PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak ditandai berdasarkan tiga komponen. Pertama, SAIDI (*System Average Interruption Duration Index*) merupakan nilai indeks rata-rata durasi atau lamanya gangguan pada system dan rata-rata interupsi serta gangguan pada konsumen sepanjang tahun.

Kedua, SAIFI (*System Average Interruption Frequency Index*) merupakan nilai indeks rata-rata frekuensi gangguan pada system dan jumlah interupsi atau gangguan yang berkelanjutan pada konsumen sepanjang tahun. Dan Ketiga, Susut Distribusi yaitu faktor teknis yang berupa masalah jaringan dan faktor non teknis yaitu ketidakserempakan dalam pencatatan pemakaian atau dalam perhitungan kWh. Adapun informasi mengenai data target dan realisasi kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak berdasarkan tiga aspek utama tersebut dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 1.1

Pencapaian Target PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak Periode 2018 – 2022.

No	Tahun	SAIDI			SAIFI			Susut Distribusi		
		Target (Menit)	Realisasi (Menit)	%	Target (Kali)	Realisasi (Kali)	%	Target (kWh)	Realisasi (kWh)	%
1	2018	219	297	73,74	8,96	10,91	82,13	5,65	6,54	86,39
2	2019	219	254	86,22	8,96	11,64	76,98	5,65	6,56	86,13
3	2020	219	305	71,80	8,96	9,45	94,81	5,65	6,58	85,87
4	2021	219	283	77,39	8,96	10,36	86,49	5,65	6,71	84,20
5	2022	219	244	89,75	8,96	10,18	88,02	5,65	6,39	88,42

Sumber: PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak, 2023.

Ket: SAIDI: (System Average Interruption Duration Index); SAIFI (System Average Interruption Frequency Index).

Dari Tabel 1.1 di atas dapat dilihat realisasi kerja PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak Periode 2018 – 2022 tidak pernah mencapai target yang diinginkan untuk ketiga komponen yaitu SAIDI, SAIFI, dan Susut Distribusi. Dimana untuk komponen SAIDI tertinggi pada tahun 2022 dengan persentase 89,75 persen, dan terendah pada tahun 2020 dengan persentase sebesar 71,80. Kemudian untuk komponen SAIFI tertinggi pencapaiannya pada tahun 2020 dengan persentase sebesar 94,81 persen, dan terendah pada tahun 2019 dengan persentase sebesar 76,98 persen. Selanjutnya untuk komponen Susut Distribusi tertinggi pada tahun 2022 dengan persentase sebesar 88,42, dan terendah pada tahun 2021 dengan persentase sebesar 84,2 persen.

Melihat tidak tercapainya target yang diinginkan untuk ketiga komponen tersebut, tentu saja PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak harus segera berbenah, agar dalam perkembangannya kedepan dapat lebih baik dan berkesinambungan. Apalagi dengan melihat perkembangan lingkungan modern dan organisasi kerja saat ini, ketidakpastian dan tantangan perekonomian dunia saat ini menjadi pendorong kuat bagi organisasi untuk melakukan perubahan berkelanjutan. Guna memenuhi kebutuhan perubahan tersebut, maka sangat penting bagi organisasi

untuk memperhatikan perubahan pada kalangan bawah dengan mempersiapkan pegawai yang mempunyai kemauan untuk berubah. Keberhasilan perubahan ini tergantung pada sikap karyawan dalam mengambil tanggung jawab pribadi terhadap perubahan dan cepatnya antisipasi terhadap kemungkinan perubahan serta inovasi (Ghitulescu, 2013).

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, maka peneliti memandang perlu adanya penelitian yang mengungkapkan pengaruh dukungan pimpinan melalui budaya kerja terhadap perilaku kerja proaktif karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak melalui sebuah kajian yang berjudul *“Dukungan Pimpinan dan Dampaknya Terhadap Perilaku Kerja Pro Aktif yang Dimediasi oleh Budaya Kerja (Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak)”*.

1.2. Rumusan Masalah

PT. PLN (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bertugas menyuplai serta mengatur pasokan listrik. Dalam upaya memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat PT. PLN (Persero) senantiasa terus berupaya meningkatkan kinerja pelayanannya dalam penyediaan listrik. Namun dalam pelaksanaannya, PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak belum secara maksimal menjalankan tugas dan fungsinya sehingga belum memberikan pelayanan yang maksimal bagi pelanggannya, hal ini di indikasikan oleh beberapa hal diantaranya yaitu:

1. Realisasi kerja PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak Periode 2018 – 2022 tidak pernah mencapai target yang diinginkan untuk ketiga komponen yaitu SAIDI, SAIFI, dan Susut Distribusi. Dimana untuk komponen SAIDI tertinggi pada tahun 2022 dengan persentase 89,75 persen, dan terendah pada tahun 2020 dengan persentase sebesar 71,80. Kemudian untuk komponen SAIFI tertinggi pencapaiannya pada tahun 2020 dengan persentase sebesar 94,81 persen, dan terendah pada tahun 2019 dengan persentase sebesar 76,98 persen. Selanjutnya untuk komponen Susut Distribusi tertinggi pada tahun 2022 dengan persentase sebesar 88,42, dan terendah pada tahun 2021 dengan persentase sebesar 84,2 persen.
2. Kurang adanya penghargaan oleh perusahaan atas kontribusi yang diberikan pada perusahaan, serta kurang adanya kepedulian perusahaan pada kesejahteraan karyawannya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang dapat dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah dukungan pimpinan, budaya kerja dan perilaku kerja proaktif pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak?
2. Bagaimanakah pengaruh dukungan pimpinan terhadap budaya kerja?
3. Bagaimanakah pengaruh dukungan pimpinan terhadap perilaku kerja proaktif?
4. Bagaimanakah pengaruh budaya kerja terhadap perilaku kerja proaktif?
5. Bagaimanakah pengaruh dukungan pimpinan melalui budaya kerja terhadap perilaku kerja proaktif?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini maka peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dukungan pimpinan, budaya kerja dan perilaku kerja proaktif pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak.
2. Menguji pengaruh dukungan pimpinan terhadap budaya kerja.
3. Menguji pengaruh dukungan pimpinan terhadap perilaku kerja proaktif.
4. Menguji pengaruh budaya kerja terhadap perilaku kerja proaktif.
5. Menguji pengaruh dukungan pimpinan melalui budaya kerja terhadap perilaku kerja proaktif.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat digunakan antara lain:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi penulis adalah untuk dapat membuktikan sendiri teori-teori mengenai dukungan pimpinan, budaya kerja, dan perilaku kerja proaktif karyawan di dalam dunia kerja (organisasi/perusahaan) yang penulis dapatkan di bangku perkuliahan.
 - b. Bagi penelitian selanjutnya, di harapkan penelitian ini dapat menjadi acuan dan menambah wawasan pemikiran dalam hal dukungan pimpinan dan budaya kerja, dimana kedua faktor tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja proaktif karyawan.

2. Praktis

- a. Bagi PT. PLN (Persero) ULP Muara Sabak, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan yang berguna bagi perusahaan terkait maupun perusahaan lainnya dalam menerapkan kebijakannya. Dimana dukungan pimpinan dan budaya kerja merupakan aspek-aspek yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya manajemen untuk meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan. Kedua faktor ini merupakan variabel yang saling mendukung dalam meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan.
- b. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperkaya ilmu mengenai teori dukungan pimpinan, budaya kerja dan perilaku kerja proaktif karyawan.