

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dengan semakin berkembangnya persaingan di era globalisasi serta pesatnya inovasi perkembangan transportasi memicu meningkatnya kebutuhan jasa angkutan bagi masyarakat yang ada di Kota Bandung. Perkembangan di bidang transportasi pada saat ini memberikan dampak positif guna memajukan perekonomian suatu daerah, karna dapat membantu dan mempermudah masyarakat dalam melakukan mobilitas perjalanan. Dengan meningkatnya perkembangan dan kebutuhan alat transportasi, maka dibutuhkan juga pegawai yang handal yang mempunyai kompetensi dibidangnya.

Kompetensi secara umum adalah suatu keahlian yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan pada bidangnya. Kompetensi mempunyai peranan yang sangat penting di dalam dunia kerja, hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Suparno (2015:27) mengatakan bahwa kompetensi selalu berbanding lurus dengan perkembangan suatu perusahaan. Jadi, semakin tinggi nilai kompetensi yang dimiliki individu, maka akan semakin tinggi pula perkembangan perusahaan agar mampu mencapai tujuannya.

Pentingnya kompetensi juga ditekankan oleh Stephen Robbin (2014:38) menurut Stephen Robbin kompetensi/kemampuan harus benar diperhatikan karena kompetensi menggambarkan kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu

kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Dalam kemampuan intelektual ada hubungannya dengan *soft skill* pada individu, maka dari itu *soft skill* dari setiap individu harus benar diperhatikan sebab *soft skill* dari individu merupakan salah satu untuk melihat kompetensi yang dimiliki oleh orang lain.

Kota Bandung adalah salah satu kota besar di Indonesia yang memiliki lokasi strategis dari segi pariwisata maupun perekonomian. Selain itu Kota Bandung memiliki beberapa destinasi pariwisata yang indah juga memiliki sarana transportasi yang mumpuni. Maka dari itu untuk meningkatkan pariwisata yang ada di Kota Bandung dibutuhkan juga sarana transportasi yang mumpuni guna mobilitas masyarakat yang ada di Kota Bandung maupun pengunjung yang hanya sekedar berlibur ke Kota Bandung. Maka dari itu BLUD UPT Angkutan menciptakan pelayanan sarana transportasi sebagai berikut, diantaranya ada pelayanan Trans Metro Bandung, pelayanan Bus Sekolah, pelayanan Bus Bandros, dan pelayanan Boleh Bike Sharing.

Adapun kegunaan dari pelayanan transportasi yang ada di BLUD UPT Angkutan dijelaskan sebagai berikut. Pertama adanya pelayanan Trans Metro Bandung (TMB) pelayanan ini memfasilitasi masyarakat dalam melakukan perpindahan dari satu tempat ke tempat lain, selain itu ada pelayanan Bus Sekolah pelayanan ini memfasilitasi anak sekolah dalam melakukan perjalanan menuju ke sekolah atau pulang sekolah, selanjutnya ada pelayanan Bus Bandros pelayanan ini digunakan untuk sarana edukasi dan pariwisata bagi masyarakat dan wisatawan, dan yang terakhir disini ada pelayanan Boleh Bike Sharing pelayanan ini digunakan

untuk memfasilitasi masyarakat dalam melakukan pergerakan/perpindahan jarak dekat dengan menggunakan sepeda.

Berdasarkan pelayanan yang ada mereka harus bisa mengenalkan kepada masyarakat apa saja fasilitas pelayanan transportasi angkutan yang ada di BLUD UPT Angkutan. Untuk mengenalkan fasilitas yang ada diperlukan kemampuan soft skill karena soft skill merupakan kemampuan yang bisa mempengaruhi seseorang salah satu contohnya adalah bagaimana kita berinteraksi dengan orang lain atau bagaimana kita berhubungan baik dengan orang lain. Selain itu pentingnya soft skill juga ditekankan oleh Elfindri dkk (2015:67) menurutnya 75% dari kesuksesan kerja jangka panjang seseorang pekerja tergantung pada penguasaan *soft skill* dan hanya 25% pada keterampilan teknis (*hard skill*).

Maka dari itu untuk mengimbangi soft skill dibutuhkan juga *hard skill* yang baik dari para pegawai karena hard skill merupakan kemampuan teknis yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai, adapun menurut Islami (2015:27) mengemukakan bahwa, *hard skill* adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang untuk menguasai ilmu pengetahuan teknologi dan keterampilan teknis dalam mengembangkan kecerdasan intelektual yang berhubungan pada bidangnya. Dari penjelasan diatas penulis tertarik untuk meneliti bagian *soft skill saja*, karena dari pemaparan diatas menyatakan bahwa pegawai BLUD UPT Angkutan Dishub Kota Bandung harus bisa mengenali fasilitas transportasi yang ada di Kota Bandung, untuk bisa mengenali fasilitas yang ada di Kota Bandung dibutuhkan *soft skill* karena *soft skill* merupakan kemampuan non teknis yang ada pada diri manusia.

Didalam *soft skill* juga terdapat dua kemampuan yang ada yaitu kemampuan intrapersonal dan kemampuan interpersonal. disini dipahami bahwa kemampuan intrapersonal adalah kemampuan individu untuk menyadari kekuatan dan kelemahan dirinya. Jika seseorang individu dapat menilai dirinya sendiri, maka otomatis akan selalu berintrospeksi sehingga dirinya akan berkembang untuk lebih baik. Selain itu kemampuan interpersonal skill adalah kemampuan yang dimiliki seseorang individu untuk berinteraksi atau dikenal dengan kemampuan publik speaking. Kemampuan interpersonal yang baik juga dinilai lebih mampu dalam menangani berbagai macam situasi dan kondisi yang ada di lingkungan sekitar. Kemampuan interpersonal skill ini termasuk dalam kategori kemampuan *soft skill* maka dari penjelasan diatas untuk biasa mengenali fasilitas pelayanan transportasi yang ada di BLUD UPT Angkutan Dishub Kota Bandung dan untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan soft skill.

Berikut ini ada beberapa definisi *soft skill* menurut para ahli diantaranya menurut Elfindri dkk (2014:67), mendefinisikan soft skill sebagai keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk diri sendiri (interpersonal), maupun berkelompok atau bermasyarakat. Selain itu disini ada definisi soft skill menurut Ariwibowo (dalam Saidah, 2014) mengatakan tidak jauh berbeda dengan definisi sebelumnya menurut Ariwibowo (dalam Saidah, 2014) beliau mendefinikan membagi *soft skill* menjadi dua bagian, yaitu intrapersonal skill dan interpersonal skill. Interpersonal skill adalah keterampilan seseorang dalam mengatur diri. Adapun intrapersonal skill adalah keterampilan seseorang yang diperlukan dalam hubungan dengan orang lain.

Mertens (2015) menyatakan *soft skill* atau *soft competency* diperlukan karena harapan dunia kerja. Perusahaan yang memiliki tenaga kompeten akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dimana yang dimaksud dengan kinerja perusahaan dalam era globalisasi adalah persaingan. Dari hasil studi Bartetzko (2017) menemukan bahwa kompetensi merupakan kunci yang diharapkan dunia kerja untuk memperoleh pekerja yang memiliki kemampuan dalam teamwork dan komunikasi. Maka dari itu BLUD UPT Angkutan harus bisa memperhatikan *soft skill* dari pegawai yang ada.

Soft skill juga merupakan hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi karena soft skill memiliki peran yang amat penting, karena menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan sebagaimana dijelaskan oleh (Sriwidodo & Haryanto, 2015). Tanpa *soft skill*, seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa soft skill merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik tidak terkecuali bagi BLUD UPT Angkutan.

Pentingnya soft skill ditekankan juga oleh Giblin dan Sailah (dalam Sucipta, 2014) yang menyatakan bahwa soft skill merupakan kunci menuju hidup yang lebih baik, peluang sukses lebih besar. Soft skill atau *soft competency* merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Maka dari itu BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung harus bisa memperhatikan soft skill yang dimiliki setiap individunya guna tercapainya sebuah kinerja yang

baik, sebab soft skill ini bisa memperaruhi terhadap kinerja hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Ana Rokhayati (2017) dengan judul penelitian pengaruh soft skill dan perencanaan karir terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini terdapat hasil penelitian sebagai berikut. Berdasarkan hasil uji t, diketahui bahwa variabel soft skill terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t statistik (2,114) dan p values (0,035) yang menunjukkan bahwa soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena t statistik (2,114) > t tabel (1,6596) dan pvalues (0,035) < 0,05. Koefisien jalur *soft skill* terhadap kinerja pegawai juga menunjukkan bahwa soft skill mampu menaikkan kinerja pegawai.

Berdasarkan data dari BLUD UPT Angkutan pada tahun 2019, 2020 menyatakan bahwa *soft skill* yang dimiliki pegawai belum sepenuhnya maksimal hal tersebut terlihat dari data hasil soft skill mereka. Berdasarkan dari data hasil *soft skill* yang ada mengatakan bahwa *soft skill* pegawai tiap tahunnya berubah tidak stabil ini terlihat dari data akumulasi pertahunnya dimana pada tahun 2019 total 81,33% dan data pada tahun 2020 adalah 74,33% dari total target 100% ini mengatakan bahwa soft skill yang dimiliki pegawai belum 100% maksimal, hal ini tergambar dari tabel berikut :

Tabel 1.2

Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian *Soft Skill* Pegawai di BLUD

UPT Angkutan DISHUB Kota Bandung

No.	Unsur-Unsur	Tahun 2019		Tahun 2020	
		Persentase	Keterangan	Persentase	Keterangan

1.	Tanggung jawab	79	Baik	75	Cukup
2.	Prestasi Kerja	82	Baik	70	Cukup
3.	Kerjasama	83	Baik	78	Baik
	Jumlah	244		223	
	Rata-rata	81,33%		74,33%	

Sumber : BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung, 2020.

Maka untuk meningkatkan *soft skill* pegawai dibutuhkan seorang pemimpin yang bisa memperhatikan *soft skill* dari setiap pegawainya. Hal tersebut berguna untuk menghasilkan kinerja yang baik pada individu pegawai maupun perusahaan. Sebagaimana apa bila soft skil pegawai sudah diperhatikan dengan baik maka kinerja pegawaipun akan meningkat, dan ini bisa berpengaruh terhadap kinerja perusahaan guna mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan.

Disamping soft skill untuk meningkatkan kineja pegawai dibutuhkan juga sosok seorang pemimpin karena menurut Kartini Kartono (2014:33). Pemimpin merukan seseorang yang mengarahkan jalanya suatu perusahaan dan juga menjadi contoh bagi para pegawai. Hal ini ditekankan oleh Mas'ud (2016:32) kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap bawahan/pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan perusahaan mungkin

menjadi tidak searah. Maka dari ini sudah menjadi hal yang wajib bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan mengenal karakteristik pegawai.

Gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan memainkan peranan yang sangat penting karena gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Iklim kerja dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi kondisi, motivasi, dan semangat kerja pegawai. Menurut Robbhin dan Judge (2014:49) kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Maka dari itu dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang bisa membuat perubahan.

Berikut menurut Sutikno (2015) gaya atau tipe kepemimpinan dibagi menjadi beberapa tipe diantaranya adalah gaya kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan laissez faire, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan birokratis. Dimana dari gaya kepemimpinan yang ada ini mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Maka dari itu disini seorang pemimpin harus bisa memimpin dengan baik dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki.

Gaya kepemimpinan otoriter menekankan bahwa pemimpin adalah otoritas tertinggi dan menentukan segala hal. Mereka menentukan kebijakan dan prosedur, memutuskan tujuan apa yang ingin dicapai, dan mengarahkan serta mengendalikan semua kegiatan tanpa saran dan partisipasi yang berarti dari bawahan. Pemimpin seperti itu memiliki kendali penuh atas tim dan meninggalkan otonomi yang rendah di dalam kelompok. Jika pemimpin memiliki visi besar, itu

mungkin bagus. Itu memudahkannya untuk memberdayakan sumber daya menuju arah yang lebih baik. Prosesnya lebih cepat karena bawahan akan selalu tunduk.

tapi, jika pemimpin bukanlah seorang visioner, apa yang akan terjadi ada hubungan atau kaitannya dengan pemimpin tipe demokratis kontras dengan gaya kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis membuat keputusan berdasarkan masukan dari bawahan.

Kepemimpinan yang demokratis adalah salah satu gaya kepemimpinan yang efektif ketika bawahan membutuhkan beberapa wewenang, bawahan merasa pemimpin menghargai saran dan ide mereka, memungkinkan mereka lebih termotivasi untuk terlibat dan memberikan hasil terbaik. Tapi pengambilan keputusan mungkin lebih lama, lebih banyak saran dan ide, lebih sulit untuk mencapai konsensus. Dalam beberapa kasus, pemimpin demokratis mungkin mempertimbangkan untuk sedikit otoriter demi mencapai keputusan yang cepat, selain itu, bawahan mungkin akan mementingkan diri sendiri atau kelompoknya dan kurang memperdulikan pihak lain. Itu akan mengarah ke konflik dan membahayakan koordinasi dan kerjasama rusak sehingga tidak memberikan manfaat bersama.

Berbeda juga dengan tipe pemimpin karismatik dimana pemimpin tipe ini Pemimpin karismatik berusaha untuk mendorong perilaku tertentu pada orang lain dengan cara komunikasi yang fasih, persuasi dan kekuatan kepribadian. Para pemimpin yang karismatik memotivasi para pengikut untuk menyelesaikan sesuatu atau memberikan hasil yang terbaik. Gaya kepemimpinan karismatik bergantung pada pesona dan daya bujuk pemimpin, pemimpin karismatik digerakkan oleh

keyakinan dan komitmen mereka terhadap tujuan. Pemimpin karismatik juga kadang-kadang disebut pemimpin transformasional. Perbedaan utama keduanya adalah fokus dan audiens. Pemimpin karismatik sering mencoba untuk membuat status lebih baik, sementara pemimpin transformasional fokus pada mengubah organisasi menjadi visi pemimpin.

Selain itu ada gaya kepemimpinan *laissez faire* gaya kepemimpinan *laissez faire* lebih mendelegasikan banyak tugas kepada anggota tim dan memberikan sedikit atau tanpa pengawasan. Pemimpin *laissez-faire* tidak secara intensif mengelola dan memberdayakan karyawan, mereka sering memiliki lebih banyak waktu untuk proyek-proyek lain. Manajer dapat mengadopsi gaya kepemimpinan ini ketika semua anggota tim mandiri dan berkualitas serta bawahan sangat berpengalaman, terlatih dengan baik dan hanya membutuhkan sedikit pengawasan. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat menyebabkan penurunan produktivitas jika karyawan bingung tentang apa yang diharapkan pemimpin mereka, atau jika beberapa anggota tim membutuhkan motivasi dan batasan yang konsisten untuk bekerja dengan baik.

Berikutnya ada kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transaksional berfokus pada pengawasan, pengorganisasian, dan kinerja. Pemimpin mempromosikan kepatuhan bawahan melalui penghargaan dan hukuman. Mereka berpikir sistem itu dapat membuat para pengikut tetap termotivasi dalam jangka pendek. Tidak seperti pemimpin transformasional, pemimpin transaksional tidak ingin mengubah masa depan, mereka berusaha menjaga hal-hal tetap sama dan melakukan sesuatu seperti biasanya, gaya kepemimpinan ini mungkin cocok untuk

jenis pekerjaan yang membutuhkan pengawasan ketat. Pemimpin selalu memperhatikan pekerjaan bawahan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan.

Kepemimpinan transformasional, merupakan salah satu usaha seorang pemimpin untuk mendorong, menginspirasi, dan memotivasi bawahan untuk berinovasi dan menciptakan perubahan. Mereka menganggap itu sangat penting untuk membantu menumbuhkan dan membentuk kesuksesan masa depan perusahaan, untuk melakukannya pemimpin transformasional akan membangun budaya kemandirian yang kuat di tempat kerja. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi bawahan dengan penuh kepercayaan, mereka mempercayai bawahan untuk mengambil keputusan dan mencari solusi dari setiap masalah secara mandiri serta mereka mendorong pegawai untuk menjadi lebih baik dari hari ke hari melalui pemecahan masalah dan pencarian solusi alternatif yang lebih baik. Gaya manajemen kepemimpinan ini memberi karyawan lebih banyak ruang untuk berkreasi, melihat ke masa depan dan menemukan solusi baru untuk setiap masalah.

Selain pemimpin transformasional disini yang terakhir ada tipe gaya kepemimpinan birokratis. Pemimpin birokratis bekerja berdasarkan tugas-tugas resmi dan selalu menekankan hirarki otoritas dalam mengambil keputusan. Mereka menerapkan sistem aturan untuk manajemen dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk bisnis yang sangat teratur. Itu dapat menjadi gaya manajemen yang efisien di perusahaan yang tidak memerlukan banyak kreativitas atau inovasi dari pegawai.

Dari gaya kepemimpinan yang ada menurut peneliti kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model gaya kepemimpinan yang ada karena pemimpin yang transformasional lebih mengerti apa yang menjadi kebutuhan bawahan yang harus dipenuhi dan juga dapat melatih soft skill pegawai, karna pemimpin yang transformasional menerapkan budaya kemandirian yang kuat di tempat kerja, sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja bawahan. Hal tersebut ditekankan juga oleh O'Leary (2014) gaya kepemimpinan transformasional dapat merubah kinerja menjadi lebih baik dari kinerja sebelumnya, karena pemimpin yang transformasional lebih mengerti apa yang menjadi kebutuhan bawahan, dan dia akan memperhatikan hal tersebut. Hal tersebut digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali ditemukan oleh James McGregor Burns, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernad Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Menurut Robhins dan Judge (2015:90) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Hal tersebut berarti bahwa pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan perkembangan dari pengikutnya atau bawahan, pemimpin juga harus dapat merubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru guna terciptanya kinerja yang baik.

Berdasarkan data dari data BLUD UPT Angkutan pada tahun 2019, 2020 menyatakan menurunnya nilai persentase dari kepemimpinan yang mereka miliki.

Berdasarkan dari data hasil kepemimpinan yang ada menunjukkan nilai presentase tiap tahunnya berubah, dimana pada tahun 2019 terdapat hasil persentase 81% dan pada tahun 2020 terdapat hasil persentase 73%. Hal ini menjunjukkan bahwa nilai persentase kepemimpinan yang ada pada tiap tahunnya berubah, tidak stabil. Maka dari itu pemimpin harus bisa konsisten dalam memimpin guna untuk menciptakan kinerja yang baik pada pegawai.

Selain itu dari hasil penelitian terdahulu oleh A.A. Gde Agung Parawitha, A.A.N. Eddy Supriyadinata terdapat kesimpulan yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional berpengaruh signifikan. Dari hasil penelitian terdapat hasil penelitian standardized estimate (region weight) sebesar 0,595, dengan Cr (Critical ratio = identik dengan nilai T hitung) sebesar 2,484 pada probability = $0,020 < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan karyawan terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat bekerja. Menurut Jhon Miner yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam kata lain oleh Amstrong (dalam Supriatna, 2013), Barusman dan Mihdar (2014), disebut istilah manajemen kinerja yaitu mendapatkan hasil yang baik dari organisasi kelompok dan perorangan lewat perhatian dan pertimbangan bersama dengan berpedoman pada suatu standar kerja. Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan

bahwa kinerja adalah hasil pencapaian atau suatu prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh kelompok dan perorangan dengan saling pengertian dan pertimbangan bersama yang berpedoman pada suatu standar kerja.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan rekapitulasi penilaian kinerja pegawai untuk mengetahui kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung, penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh bagian kepegawaian berdasarkan hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan pegawai yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan. Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di instansi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari hasil rata-rata dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) Tahun 2019 dan 2020.

Tabel 1.3

**Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di BLUD UPT
Angkutan DISHUB Kota Bandung (2019-2020)**

No.	Unsur – unsur	Tahun 2019		Tahun 2020	
		Persentase	Keterangan	Persentase	Keterangan
1.	Kesetiaan	92	Amat Baik	82	Baik
2.	Prestasi kerja	82	Baik	70	Cukup
3.	Tanggung jawab	79	Baik	75	Cukup
4.	Ketaatan	82	Baik	80	Baik
5.	Kejujuran	77	Baik	75	Cukup
6.	Kerjasama	83	Baik	78	Baik
7.	Prakrasa	80	Baik	77	Baik
8.	Kepemimpinan	81	Baik	73	Cukup
	Jumlah	656		610	
	Rata – rata	82%		76,25%	

Sumber : BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung, 2020.

Tabel 1.4

Nilai Pelaksanaan Pekerjaan

No.	Nilai	Kata Sifat
1.	91 – 100	Amat Baik
2.	76 – 90	Baik
3.	61 – 75	Cukup
4.	61 – 60	Sedang
5.	50 ke bawah	Kurang

Sumber: Peraturan pemerintah No. 10 Tahun 1979.

Berdasarkan dari tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja Pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung mengalami penurunan pada tahun 2020 yakni 76,25% dibandingkan tahun 2019 yakni 82%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung harus diperbaiki terutama unsur prestasi kerja,

tanggung jawab, kejujuran, dan kepemimpinan. Hal ini guna terciptanya kinerja yang baik.

Dari hasil pengamatan pada data kinerja pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung dianggap pemimpin yang ada juga belum mampu stabil dalam kepemimpinannya. sehingga soft skill yang ada pada pegawai tidak terlalu diperhatikan, dan dirasa masih banyak kekurangan yang mengakibatkan hambatan-hambatan dalam menciptakan kinerja yang baik. sehingga memungkinkan kinerja akan menurun secara terus menerus pada tiap tahunnya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan berdasarkan data yang disajikan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada BLUD UPT Angkutan Dishub Kota Bandung mengenai soft skill dan kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai guna meningkatkan kinerja perusahaan. Maka dari itu peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul **”PENGARUH SOFT SKILL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BLUD UPT ANGKUTAN DINAS PERHUBUNGAN KOTA BANDUNG”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses penting, dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin

dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut :

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan fenomena yang telah di uraikan pada latar belakang, bahwa permasalahan yang terjadi di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung, dapat di identifikasikan sebagai berikut :

1. Soft skill

- a. Adanya penurunan nilai presentase *soft skill* sehingga mempengaruhi terhadap kinerja yang ada.
- b. Pegawai belum bisa menerapkan *soft skill* yang ada pada diri mereka dengan baik.

2. Kepemimpinan transformasional

- a. Kepemimpinan transformasional yang ada masih memiliki kekurangan dalam menerapkannya kepada pegawai.
- b. Penurunan nilai presentase kepemimpinan tranformasional pada tiap tahun.

3. Kinerja pegawai

- a. Menurunnya kinerja pegawai pada periode tahun 2020 pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- b. Kinerja pegawai secara keseluruhan belum optimal.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka maka rumusan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *soft skill* pada pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
3. Bagaimana kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh *soft skill* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Soft Skill pada pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
2. Kepemimpinan Transformasional pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
3. Kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
4. Besarnya pengaruh Soft Skill dan Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang

dapat memberikan manfaat bagi semua pihak tidak hanya bagi penulis, tetapi memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini dapat memberikan informasi, dan referensi dalam penelitian di bibadang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kajian tentang Soft skill, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Pegawai. Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh Soft Skill, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh Soft Skill dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.
3. Dapat dijadikan bahan diskusi wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pengembangan kajian ilmu manajemen dan konsep mengenai Soft Skill, Kepemimpinan Transformasional serta pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

- a. Peneliti dapat mengetahui tingkat Soft Skill pada pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- b. Peneliti dapat mengetahui tingkat Kepemimpinan Transformasional pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- c. Peneliti dapat mengetahui tingkat Kinerja Pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- d. Peneliti dapat menerapkan ilmu ekonomi tepatnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang diperoleh selama perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam mengkaji penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

3. Bagi Pihak Lain

- a. Menjadi bahan atau referensi untuk mengetahui dan memahami mengenai pengaruh Soft Skill dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi saran informasi yang bermanfaat dan sebagai bahan referensi tambahan untuk menggambarkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai pentingnya soft skill, dan kepemimpinan transformasional. Dimulai dari pengetahuan secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat.

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *managmenet*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi

tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.

Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah :

Definisi manajemen menurut George R. Terry (2015:5) yang dialih bahasakan oleh G.A Ticoalu adalah :

“Suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Sedangkan definisi manajemen menurut T. Hani Handiko (2015:8), adalah:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Menurut Abdullah M. Ma’ruf (2014:2)

”Manajemen merupakan keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, machine and method*) secara efektif dan efisien”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1) mengemukakan pendapatnya bahwa :

“Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur dan bagaimana mengaturnya. Serta manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia atau sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Dari keempat pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan

dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut G. Terry dalam Hasibuan (2014:21) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2014:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods*, dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa.

4. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain :

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian diatas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda, berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

Menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:4), menjelaskan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”. Sama halnya I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menjelaskan “manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan

pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat”. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan dalam R. Supomo & Eti Nurhayati (2018:7) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

”Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat.”

Menurut Gary Dessler yang diahli bahasakan oleh Paramita Rahayu (2016:5), mendefinisikan sumber daya manusia sebagai berikut :

”Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien juga membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

2.1.4.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang

dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi SDM, maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia menurut ahli.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*).

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

h. Pengintergrasian (*Integration*)

Pengintergrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai waktu pensiun.

j. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing

organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Strategi mengelola karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien.
- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program

rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.

2.1.5 Pengertian Soft Skill

Pada dasarnya, pengertian *soft skill* sendiri tidak jauh berbeda dengan bakat, namun dalam bentuk yang berbeda satu sama lain, atau dalam kata lain *soft skill* merupakan kemampuan non teknis pada diri seseorang yang terlahir secara alami dan sangat penting dimiliki untuk menjajaki dunia kerja, karena *soft skill* terlahir secara alami, maka *soft skill* sendiri tidak bisa dipelajari di bangku sekolah, pelatihan, atau kuliah seperti ilmu pasti. Menurut Elfindri, et al. (2014), *soft skill* didefinisikan sebagai berikut, *soft skill* merupakan ketrampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok atau bermasyarakat. Dengan mempunyai

soft skill membuat keberadaan seseorang akan semakin terasa ditengah masyarakat, dalam *soft skill* terdapat beberapa elemen yaitu, ketrampilan akan berkomunikasi, ketrampilan emosional, keterampilan berbahasa, ketrampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan ketrampilan spiritual.

Soft Skill juga akan meningkatkan percaya diri yang tinggi, profesional, kedekatan dan lebih hangat dalam menjalin interaksi, juga optimis serta menjadi individu yang sukses. Dalam *soft skill* terdapat dua kemampuan yaitu kemampuan interpersonal dan kemampuan intrapersonal. Kemampuan interpersonal merupakan kemampuan peka dan peduli terhadap orang lain, dan kemampuan interapersonal merupakan kemampuan pandai atau mampu menguasai emosi diri sendiri.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai *soft skill* antara lain :

Menurut Iyo Mulyono (2014), “*Soft skill* merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu”. *Soft skill* juga merupakan kunci menuju hidup yang lebih baik, sahabat lebih banyak, sukses lebih besar dan kebahagiaan yang lebih luas *soft skill* merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Parulia Hutapea dan Nurianna Thoha, 2016). Kompetensi ini menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi dengan baik. Jika seseorang memiliki kompetensi ini dengan baik, maka seseorang itu akan berprestasi lebih unggul dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki kompetensi *soft skill*.

Aribowo dan Illah Sailah (2014:17) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (termasuk dengan dirinya sendiri). Atribut *Soft Skill* dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter dan sikap. Atribut *Soft Skill* ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak dan bersikap. Namun, atribut ini dapat berubah jika yang bersangkutan mau merubahnya dengan cara berlatih membiasakan diri dengan hal-hal yang baru”.

Hendrian (2017:10) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* adalah keterampilan seseorang ketika berhubungan dengan orang lain (interpersonal skill) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (intrapersonal skill) yang mampu mengembangkan unjuk kerja secara maksimal”.

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *soft skill* menggambarkan bakat yang ada pada setiap manusia yang bersifat non teknis atau tidak terlihat namun nyata bentuknya, dan *soft skill* juga dapat meningkatkan percaya diri yang tinggi pada individu seseorang. Serta meningkatkan optimisme yang tinggi, juga akan menjadikan individu menjadi lebih sukses.

2.1.5.1 Penggolongan Soft Skill

Menurut Putri (2014:27) mengemukakan bahwa pada dasarnya *Soft Skill* terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Kualitas personal :
 - a. Dapat bertanggung jawab

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan, tanggung jawab diyakini sebagai komponen karakter pribadi profesional yang memiliki peranan penting terhadap prestasi kerja.

b. Kepercayaan diri

Kepercayaan diri secara bahasa adalah percaya pada kapasitas kemampuan diri dan terlihat sebagai kepribadian yang menunjukkan positif. Salah satu ciri kepercayaan diri adalah adanya perasaan kuat atau merasa yakin akan kemampuannya.

c. Mampu bersosialisasi

Sosialisasi sebagai proses dimana seseorang internalisasikan norma-norma kelompok tempat hidup sehingga berkembang menjadi satu pribadi yang unik. Sosialisasi juga merupakan proses dari seseorang dalam memperoleh kepercayaan sikap, nilai dan kebiasaan dalam kebudayaan.

d. Mampu mengatur diri sendiri (self-management)

Manajemen diri adalah suatu prosedur yang menuntut seseorang untuk mengarahkan atau mengatur tingkah lakunya sendiri, strategi pertama dan utama dalam manajemen diri atau self management adalah berusaha mengetahui diri sendiri dari segala kelebihan dan kekurangan (kelemahan). Dengan mengenali diri sendiri, seorang individu dapat mengetahui apa yang sesungguhnya dibutuhkan dalam hidup ini.

e. Integritas/kejujuran Menurut nilai-nilai Kemenkeu, integritas diartikan sebagai berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar

serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas adalah apa yang kita katakan, apa yang kita lakukan dan apa yang kita katakan kita lakukan. Seseorang dikatakan tidak memiliki integritas apabila tidak melakukan apa yang dikatakan. Salah satu aspek dari kejujuran adalah adanya konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

2. Interpersonal Skill

- a. Leadership (kepemimpinan) Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik seseorang atau sekelompok orang, agar berperilaku untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Definisi ini menunjukkan : pertama, ada kegiatan mempengaruhi ialah usaha-usaha untuk membuat orang lain bertindak atau berperilaku. Dalam konteks ini ada orang yang mempengaruhi yang disebut pemimpin (leader), dan ada orang-orang lain (seseorang atau sekelompok) yang dipengaruhi yang disebut pengikut (follower). Kedua, ada sasaran yang ingin dicapai yang terdiri atas sasaran antara dan sasaran akhir. Sasaran antara ialah agar pengikut menampilkan perilaku tertentu member kontribusi sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan yang merupakan tujuan kepemimpinan (leadership goals) sebagai hasil (outcome) dan ketiga ada situasi, yaitu berhubungan dengan latar belakang pemimpin, pengikut dan lingkungannya yang terakhir ini sangat ditekankan oleh para teorisi situasional atau kontingensi
- b. Kemampuan bernegosiasi Negosiasi atau perundingan adalah proses mencapai kepuasan bersama melalui diskusi dan tawar menawar. Seseorang berunding untuk menyelesaikan perselisihan, mengubah perjanjian atau

syarat-syarat, atau menilai komoditi atau jasa, atau permasalahan yang lain. Perunding yang baik akan tahu bagaimana menanggulangi konflik. Dengan kata lain bahwa negosiasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh dua pihak atau kelompok atau lebih dengan cara berunding untuk mencapai persetujuan yang sesuai dengan karakteristik tertentu melalui beberapa tahapan yang saling bertentangan satu sama lain.

- c. Mampu bekerja sama dalam tim Secara teoritis, kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama untuk menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Dalam kerja sama tim, setiap anggota harus memperlihatkan kompetensi yang kuat untuk berkolaborasi dengan karakter, potensi, bakat, pengetahuan, dan motivasi dari masing-masing individu secara efektif. Kerja sama tim harus berlandaskan pada visi yang berfokus pada tujuan, semangat yang tinggi, sikap ingin tahu, rasa percaya diri yang tinggi. Sebuah kerja sama tim harus memiliki landasan moral dan etika yang kuat.
- d. Mau berbagi ilmu dengan orang lain Berbagi pengetahuan (knowledge sharing) merupakan salah satu metode dalam knowledge management yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator *Soft Skill*

Dimensi dan indikator *Soft Skill* menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:48) sebagai berikut :

1. Kesadaran Diri Indikatornya adalah bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
2. Manajemen diri Indikatornya adalah memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah
3. Motivasi Diri Indikatornya adalah kemampuan mengatur diri sendiri
4. Empati Indikatornya adalah kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar karyawan
5. Keterampilan sosial Indikatornya adalah berbagi pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan.

2.1.6 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya karna kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja, juga mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Menurut Danim (2015:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk

mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

2. Menurut Bass (Yukl, 2014:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.
3. Menurut Burns (Safaria, 2014:62), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.
4. Menurut Robbins dan Judge (2013:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.
5. Menurut O'Leary (Martha Andy Pradana, 2015:3), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

2.1.6.1 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2014:91) yaitu :

a. *Idealized Influence* (pengaruh Ideal)

adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan

memberikan saran. Individualized consideration dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kharismatik serta mempunyai peran sentral dan strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, untuk mencapai tujuannya.

2.1.6.2 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Pentingnya Kepemimpinan Transformasional (House, 2015) Pemimpin Transformasional selalu memperhatikan perbedaan individu dalam kebutuhan bawahan untuk pertumbuhan dan perkembangan. Mereka memberi contoh dan menetapkan tugas dasar individu, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan mendesak bawahan, tetapi juga untuk meningkatkan kebutuhan dan kemampuan bawahan untuk meningkatkan level kompetensi dan kapabilitas mereka.

Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin bertindak sebagai mentor atau *coach*. Memberikan pelatihan dan motivasi kepada setiap orang di bawahnya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Melalui bimbingan ekstensifnya ini secara tidak langsung setiap karyawan di kantor tersebut sedang dipupuk dan disirami, untuk menjadi calon pemimpin selanjutnya. Pasalnya secara tidak langsung setiap anggotanya berubah menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri.

Maka disini dapat disimpulkan pentingnya pemimpin transformasional adalah bisa meningkatkan level kompetensi, juga bisa merubah setiap anggota

pegawai menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri. Hal tersebut dilakukan demi terciptanya individu yang lebih baik guna meningkatkan kinerja pegawai, yang otomatis berhubungan dengan kinerja perusahaan.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional Menurut Bass dan Avolio (2017) dalam buku Suwanto dan Doni Juni Priansa (2018: 159) dibedakan atas empat dimensi yaitu *charismatic*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*. Menyatakan bahwa masing-masing mempunyai indikator penting didalam performasi, yang secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Charismatic

Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, inspirasi dan kepercayaan kepada pengikut serta tindakannya lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri.

2. Intellectual Stimulation

Tingkat perhatian dan dukungan yang diberikan pemimpin pada bawahan

3. Inspirational Motivation

Memperluas wawasan bawahan dengan mengkaji ulang permasalahan lama dengan cara baru

4. Individualized Consideration

Memperlakukan secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan sarana prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa dimensi variable kepemimpinan transformasional tersebut mempunyai empat jenis karakteristik yang saling berhubungan satu sama lain. Dari empat dimensi yang dimiliki pemimpin diatas bisa mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

2.1.7 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Gibson dalam Kasmir (2015: 182) Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu, fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan sebagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, Siswanto (2015:11) semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut, kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, prestasi kerja atau kinerja sesungguhnya yang ingin dicapai seseorang.

Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:406) Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Selain itu pendapat Marwansyah (2014:229), yang menyatakan kinerja sebagai berikut “Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.”

Adapun Menurut Jhon Miner yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi dan dalam menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.7.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai, dkk (2014:408), menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi menjadi kedalam :

- a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
 7. Meningkatkan etos kerja.
 8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektifitas.
 9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
 10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
 11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
 12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut *right man on the right place*.
 13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
 14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
 15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
 16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.

17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
19. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
20. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja pegawai agar dapat memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga organisasi dapat merencanakan pengembangan karier lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai dan lain sebagainya.

2.1.7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan hal ini penting untuk diketahui oleh pemimpin agar pemimpin dapat melakukan evaluasi dalam perusahaan. Salah satu yang mengungkapkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Amstrong dan Baron dalam Sedarmayanti (2014:223) antara lain :

1. Faktor Pribadi (*Personal Factors*)

Ditunjukkan tingkat keterampilan, kompensasi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factors*)

Ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. Faktor Kelompok (*Team Factors*)

Ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan satu kerja.

4. Faktor Sistem (*System Factors*)

Ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5. Faktor Situasional (*Situational Factors*)

Ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan external.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu upaya kerja dan dukungan organisasi.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini penulis mengemukakan indikator kinerja pegawai menurut John Miner yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu :

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi. Indikator dari kualitas kerja antara lain :

a. Ketelitian

b. Kemampuan

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi. Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Kecepatan
- b. Kepuasan

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja, serta dan prasarana yang digunakan. Indikator dari tanggungjawab antara lain :

- a. Hasil kerja
- b. Pengambilan keputusan
- c. Sarana dan prasarana

4. Kerjasama

merupakan suatu ketersediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain :

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakkan

5. Inisiatif

Inisiatif dalam diri anggota melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung

jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikator dari inisiatif antara lain :

a. Kemandirian

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Hal tersebut digunakan untuk dapat mengetahui indikator paling penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai *soft skill*, kepemimpinan transformasional, dan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

NO	Judul Penelitian, peneliti dan tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Wahyuni (2016) Pengaruh <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan provinsi sulawesi selatan	<ul style="list-style-type: none"> a. Satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama. c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan transformasional 	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Rahayu Widayanti (2018) Pengaruh <i>hard skill</i> , <i>soft skill</i> , dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Telkom Kandatel Malang	<ul style="list-style-type: none"> a. Satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tempat atau objek penelitian berbeda b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama. c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan transformasional d. Variabel dependen peneliti adalah karyawan sementara variabel dependen penulis adalah kinerja 	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3.	<p>Faizal Alam Islami (2016)</p> <p>Analisis pengaruh <i>hard skill</i>, <i>soft skill</i>, dan motivasi terhadap kinerja tenaga penjualan (Studi Pada Tenaga Kerja penjualan PT. Bumiputra Wilayah Semarang)</p>	<p>a. Terdapat satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu variabel dependen kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan transformasional</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
4.	<p>Asep Reza Kurniawan, Ni Nyoman Putu Martini, dan Toni Herlambang (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo</p>	<p>a. Terdapat satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti yang sama yaitu kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu variabel dependen kinerja</p>	<p>a. Penulis memiliki empat variabel dimana tiga variabel independen dan satu variabel dependen</p> <p>b. Tempat atau objek penelitian berbeda</p>	<p>Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja</p>
5.	<p>A.A. Gde Agung Parawitha dan A.A.N. Eddy Supriyadinata Gorda (2017)</p> <p>Pengaruh Kecerdasan Siritual, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional Terhadap</p>	<p>a. Terdapat variabel independen yang sama antara penulis dan peneliti yaitu kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Terdapat variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama</p>	<p>a. Penulis memiliki tiga variabel independen dan dua variabel dependen</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional</p> <p>c. Tempat atau objek penelitian antara penulis dan peneliti berbeda</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepepemimpinan transformasional terhadap kinerja</p>

	Kepuasan Kerja dan Kinerja	yaitu variabel kinerja		
6.	Yuyun Fitri Astuti (2015) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pamella supermarket 7	<ul style="list-style-type: none"> a. Terdapat satu variabel independen yang sama antar penulis dan peneliti yaitu kepemimpinan transformasional b. Terdapat persamaan satu variabel dependen yang sama antara penulis dan peneliti yaitu variabel kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> a. Peneliti tidak meneliti variabel kompensasi b. Tempat atau objek yang peneliti lakukan berbeda 	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja
7.	Ndisya Susan Mwangeli (2016) <i>Influence of transformational leadership on employee performance. A case study of safaricom limited</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kepemimpinan transformasional b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tempat atau objek penelitian tidak sama b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel soft skill 	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

8.	<p>Ardians Sofa (2020)</p> <p><i>Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability performance</i></p> <p><i>International Journal of Control and Automation Vol. 13, No. 2, (2020), pp. 156 – 175</i></p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill</p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat hasil positif dan signifikan dari soft skill terhadap kinerja</p>
9.	<p>Frederik G. Worang (2020)</p> <p><i>the influence of soft skills and transformational leadership on company performance at bni tolitoli branch office</i></p> <p><i>International Journal Vol.8 No.1 Januari 2020</i></p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu <i>soft skill</i> dan kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat hasil positif dan signifikan dari soft skill dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja</p>

10.	<p>Gilang Pratama (2016)</p> <p><i>Effect of Transformational Leadership Towards Employee's Performance Though Satisfactuon and moderated by Curture</i></p> <p>Jurnal Ekonomi Volume 7 Nomor 2, November 2016</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel <i>soft skill</i></p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepepemimpinan transformasional terhadap kinerja</p>
11.	<p>Fransisca Anreani (2016)</p> <p><i>the influence of soft skills, hard skills, achievement motivation on the performance of employees of PT. Denpasar Award</i></p> <p>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.18, No. 1, Maret 2016</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu <i>Soft skill</i></p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel kepemimpinan transformasional</p> <p>c. Penulis tidak meneliti mengenai variabel <i>hard skill</i></p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

12.	<p>Vivin Maharani (2014)</p> <p><i>the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java</i></p> <p><i>International Journal of Business and Management Vol. 8, No. 17</i></p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai <i>soft skill</i></p> <p>c. Penulis tidak meneliti mengenai kepuasan kerja</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai</p>
13.	<p>Teguh Setiawan Wibowo (2020)</p> <p><i>Effect of Hard Skills, Soft skills, Organizational learning and innovation capability on Islamic university Lecturers' Performance</i></p> <p>Vol 11, Issue 7, Jul-Aug 2020</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu <i>soft skill</i></p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Penulis tidak meneliti mengenai hard skill</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa <i>soft skill</i> terdapat pengaruh positif terhadap kinerja.</p>

14.	<p>Shaik Fahmimuddin (2017)</p> <p><i>The influence of organizational culture, Soft Skills on employee performance at Pt. Asian cocoa indonesia</i></p> <p>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 3, Maret 2017</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu <i>soft skill</i></p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Penulis tidak meneliti mengenai budaya organisasi</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformatif</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa <i>soft skill</i> terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
15.	<p>Tavip Purnomo Hadi (2019)</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Performance</i></p> <p><i>International journal of human capital management, vol.3 (2), December 2019</i></p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Kepemimpinan transformatif</p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Penulis tidak meneliti mengenai motivasi kerja</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai <i>soft skill</i></p>	<p>Dalam penelitian ini dapat diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pegawai</p>

16.	<p>Eka Yulianti Muspah (2020)</p> <p>Pengaruh Hard Skill dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Galesong Utara di Kabupaten Takalar</p> <p>Jurnal Ilmu Ekonomi Volume 4, No.1(2021);Januari</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu <i>soft skill</i></p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Penulis tidak meneliti mengenai hard skill</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa <i>soft skill</i> terdapat pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</p>
17.	<p>Rajni Gyanchandani (2017)</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector</i></p> <p>Vol 11, Issue 7, Jul-Aug 2017</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai <i>soft skill</i></p>	<p>Dalam penelitian ini dapat diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.</p>

18.	<p>Gusli chidir (2019)</p> <p>the influence of soft skills, achievement motivation, and employee performance</p> <p>Jurnal Manajemen Vol.12, No. 3, Maret 2019</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu <i>soft skill</i></p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p> <p>c. Penulis tidak meneliti motivasi berprestasi</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>soft skill</i> terhadap kinerja</p>
19.	<p>Siti Roma Daulay (2019)</p> <p>Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Studi kasus di dinas penanaman modal dan pelayanan perizinan terpadu satu Pintu Sei Rampah</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Kepemimpinan transformasional</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Tahun penelitian berbeda dengan penulis</p>	<p>Dalam hasil penelitian diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai</p>

20.	<p>Vera Dwi Wijayanti (2020)</p> <p><i>Pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja Karyawan pada kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Giri Tirta Kabupaten Gresik</i></p> <p>Majalah Ekonomi _ ISSN No. 1411-9501 _ Vol. 25 No. 1_Juli 2020</p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu <i>soft skill</i></p> <p>b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p> <p>c. Penulis tidak meneliti hard skill</p>	<p>Dalam penelitian ini dapat diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>soft skill</i> terhadap kinerja pegawai</p>
-----	--	---	--	---

Sumber : Diolah peneliti (2021)

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.3.1 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai

Soft skill menggambarkan sejauh mana individu memiliki kemampuan unruk mengelola emosi diri sendiri, dan peka terhadap orang lain. Dalam *soft skill* terdapat dua kemampuan yaitu kemampuan intrapersonal dan kemampuan interpersonal dimana kedua kemampuan tersebut sangat mempengaruhi terhadap kinerja. Dimana *soft skill* tersebut akan meningkatkan percaya diri yang tinggi, profesional, kedekatan, dan lebih hangat dalam menajalin interaksi, optimis serta menjadi individu yang sukses.

Soft skill berhubungan dengan kinerja karena output dari terbentuknya kinerja yang baik berawal dari *soft skill* dalam buku *Lesson From The Top* Karangan Neff dan Citrin (2014) dalam Sailah (2016) yang mewawancarai 50

pengusaha sukses menyimpulkan bahwa dari sepuluh kiat sukses tersebut tak satupun menyebut pentingnya memiliki ketrampilan teknis (*hard skill*) sebagai persyaratan untuk sukses di dunia kerja. Lima Puluh orang tersebut seolah sepakat bahwa yang paling menentukan kesuksesan mereka bukanlah keterampilan teknis (*hard skill*), melainkan kualitas diri yang termasuk dalam kategori keterampilan lunak (*soft skill*) atau keterampilan berhubungan dengan orang lain (*people skills*).

Hubungan *soft skill* dan kinerja diperkuat dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2016) pada dinas pendidikan provinsi sulawesi selatan. Dalam penelitian penelitian yang berjudul pengaruh *hard skill* dan *soft skill* terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian Wahyuni mengatakan terdapat pengaruh signifikan dari soft skill terhadap kinerja pegawai.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Rahayu wahyuni (2018) pada PT.Telkom Kendatel Malang. Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh *hard skill* dan *soft skill* terhadap kinerja karyawan studi kasus pada PT.Telkom Kendateng Malang, menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar soft skill kan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa soft skill seseorang sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjanya. Karena individu tersebut memiliki penilaian yang positif terhadap dirinya dan yakin dengan kemampuan yang dimiliki oleh dirinya.

2.3.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi pengikut untuk mencapai sasaran trasendental dari

pada kepentingan diri jangka pendek serta pencapaian aktualisasi diri dari pada keamanan. Bass (2014) dan Yuki (2016). Kepemimpinan transformasional akan membuat pengikutnya sadar akan akan kepentingan tugas dengan cara memberdayakan mereka, memotivasi, mengembangkan kemampuan berpikir kreatif dan membudayakan nilai-nilai positif seperti tekad antualisme, kejujuran dan sebagainya. Hasilnya adalah organisasi akan berdaya dan membentuk kepercayaan satu sama lain khususnya terhadap pemimpin itu sendiri.

Menurut Asep Reza Kurniawan, Ni Nyoman Putu Martini, dan Toni Herlambang (2020). Pada kinerja pegawai bank Jatim. Dalam penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh A.A Gde Agung Parawitha dan A.A.N. Eddy Supriyadinata Gorda (2017), dalam judul penelitian pengaruh kecerdasan siritual, kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada sebuah organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawainya.

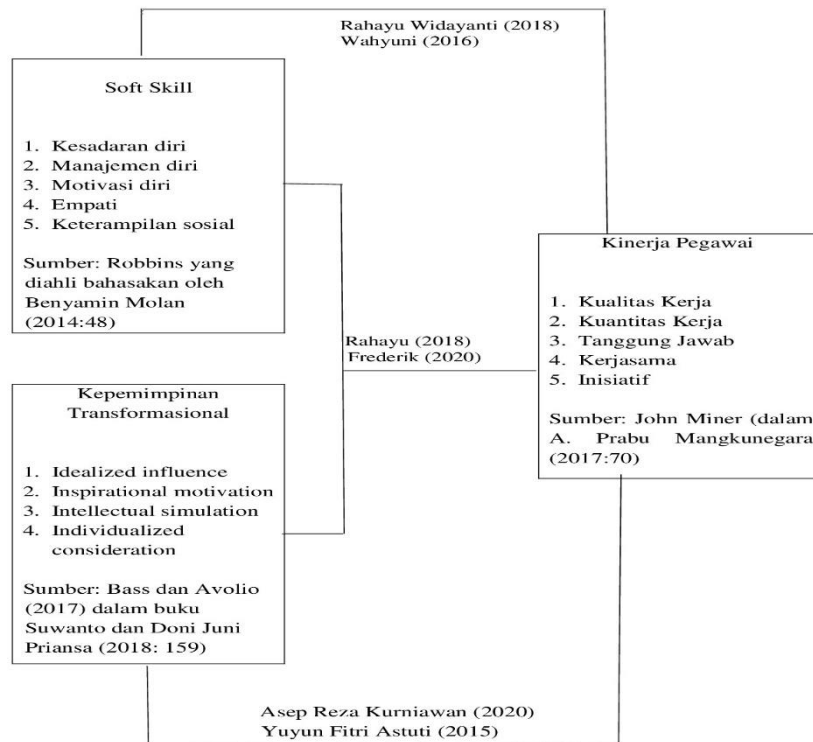
2.3.3 Pengaruh *Soft Skill*, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Soft skill, kepemimpinan transformasional merupakan karakter yang harus dimiliki oleh seseorang, dengan adanya *soft skill* dan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja pegawai. Dimana *soft skill* berhubungan erat dengan kepemimpinan transformasional apa bila seseorang mempunyai *soft skill* yang baik, ditambah dengan adanya pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja atau akan menghasilkan kinerja yang baik pada sebuah organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang pernah diteliti oleh Wahyuni (2016) dengan judul pengaruh *hard skill* dan *soft skill* terhadap kinerja pegawai objek penelitian dilakukan pada dinas pendidikan provinsi sulawesi selatan. Adapun penelitian terdahulu kepemimpinan transformasional yang diteliti oleh A.A. Gde Agung Parawitha dan A.A.N. Eddy Supriadinata Gorda (2017) dengan judul penelitian pengaruh kecerdasan siritual, kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian terdahulu tersebut derdapat hasil positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, penulis menduga adanya keterkaitan antara *soft skill*, kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja pegawai. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang pernah meneliti variabel yang sama.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuwan berdeda-beda. Baik tentang hakikat apa yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar 2.4 dibawah ini.



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

Keterangan :

X1 = Variabel independen *soft skill*

X2 = Variabel independen kepemimpinan transformasional

Y = Variabel dependen kinerja pegawai

2.5 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2016 : 63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut :

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlunya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : *Soft Skill* Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

H2 : Kepemimpinan Transformasional Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

H3 : *Soft Skill* dan Kepemimpinan Transformasional Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode penelitian

Metode penelitian adalah langkah yang dimiliki dan dilakukan oleh peneliti dalam rangka untuk mengumpulkan informasi atau data serta melakukan investigasi pada data yang telah didapatkan tersebut. Metode penelitian memberikan gambaran rancangan penelitian yang meliputi antara lain: prosedur dan langkah-langkah yang harus ditempuh, waktu penelitian, sumber data, dan dengan langkah apa data-data tersebut diperoleh dan selanjutnya diolah dan dianalisis.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2017:35), Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan dengan variabel lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan. Sedangkan penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2017:36) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan akan mencoba menghasilkan metode ilmiah yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan, apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak.

Metode deskriptif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji :

1. Bagaimana soft skill pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional yang ada di BLUD UPT Angkutan Kota Bandung.
3. Bagaimana kinerja pegawai di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

Metode verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menghasilkan kesimpulan apakah ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh soft skill, dan kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel merupakan suatu atribut, nilai atau sifat dari objek individu atau kegiatan yang mempunyai banyak variasi antara satu dengan yang lainnya yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan dicari informasinya serta ditarik kesimpulannya. Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini digunakan agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalisasi alat ukur yang akan digunakan untuk variabel yang ditelitinya.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Dalam sebuah penelitian terdapat beberapa variabel yang harus ditetapkan dengan jelas sebelum mulai pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2017:38-39) mendefinisikan variabel penelitian sebagai berikut :

“Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel tersebut berupa variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).”

Variabel ini melibatkan dua variabel , yaitu variabel *soft skill* (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), sebagai variabel independen dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Berikut ini adalah penjelasannya mengenai variabel dari masing-masing variabel yaitu :

1. *Soft skill* (X_1)

Menurut Sailah (2014) soft skill adalah kemampuan atau keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain(termasuk dengan dirinya sendiri). Atribut softskill, dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter, dan sikap. Atribut softskill ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak, dan bersikap.

2. Kepemimpinan Transformasional (X_2)

Menurut Robbins dalam Setiawan dan Muhith (2014), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James Mc Groger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

3. Kinerja pegawai (Y)

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3.2.2 Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel diperlukan peneliti untuk mempermudah dalam mengukur dan memahami variabel-variabel penelitian. Tujuannya adalah untuk memudahkan pengertian dan menghindari perbedaan persepsi dalam penelitian. Berdasarkan judul penelitian yaitu pengaruh soft skill, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung maka terdapat tiga variabel yang dapat peneliti gunakan untuk menetapkan variabel, kemudian dikembangkan menjadi indikator-indikator lalu dikembangkan lagi menjadi item-item pertanyaan atau pernyataan yang akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Agar lebih jelas mengenai operasionalisasi variabelnya maka dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini :

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No.Item
<i>Soft Skill</i> <i>soft skill</i> adalah kemampuan atau keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain(termasuk	Kesadaran diri	a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan	Ordinal	1
		b. Kemampuan beradaptasi	Ordinal	2

<p>dengan dirinya sendiri). Atribut softskill, dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter, dan sikap. Atribut softskill ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak, dan bersikap. Menurut Sailah (2014)</p>		c. Kerja sama dan kolaborasi	Ordinal	3
	Manajemen diri	a. Memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah	Ordinal	4
		b. Memiliki ide-ide kreatif serta inovatif	Ordinal	5
		c. Mampu menginterpretasikan	Ordinal	6

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No.item
	Motivasi diri	a. Kemampuan mengatur diri sendiri	Ordinal	7
		b. Kemampuan mentaati segala peraturan yang berlaku	Ordinal	8
		c. Memiliki percaya diri yang tinggi	Ordinal	9
Kepemimpinan transformasional “kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James Mc Groger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan	Idealized influence	a. Rasa hormat dari karyawan	Ordinal	10
		b. Kepercayaan	Ordinal	11
		c. Dapat menjadi Panutan	Ordinal	12
	Inspirational motivation	a. Motivator	Ordinal	13
		b. Penetapan tujuan	Ordinal	14
		c. Memberikan cara atau ide baru	Ordinal	15
Intellectual stimulation	a. Ide kreatif	Ordinal	16	

motivasi yang lebih tinggi” Robbins dalam Setiawan dan Muhith (2013)		b. Problem solver	Ordinal	17
		c. Kekompakan antar pemimpin dan bawahan	Ordinal	18
	Individualized consideration	a. Pengembangan karir	Ordinal	19
		b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik	Ordinal	20
		c. Hubungan dengan bawahan	Ordinal	21
Kinerja pegawai “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai	Kualitas kerja	a. Ketelitian	Ordinal	22

<p>oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”</p> <p>Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67)</p>		b. Kemampuan	Ordinal	23
	Kuantitas kerja	a. Kecepatan	Ordinal	24
		b. Kepuasan	Ordinal	25
	Tanggung Jawab	a. Hasil kerja	Ordinal	26
		b. Pengambilan keputusan	ordinal	27
		c. Sarana dan prasarana	Ordinal	28
	kerjasama	a. Jalinan kerjasama	Ordinal	29

		b. Kekompakan	Ordinal	30
	Inisiatif	a. Kemandirian	Ordinal	31

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

3.3 Populasi dan sampel

Dalam setiap penelitian tentu memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan. Populasi dan sampel ditetapkan sebagai tujuan agar penelitian mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Untuk mempermudah pengolahan data maka penulis akan mengambil bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel, dengan menggunakan sampel peneliti akan lebih mudah mengolah data. Sampel penelitian diperoleh dari teknik sampling tertentu. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel adalah sebagai berikut :

3.3.1 Populasi penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80). Populasi dalam penelitian ini adalah adalah seluruh pegawai yang ada di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Adapun jumlah populasi pegawai pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung yaitu :

Tabel 3.3
Data Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Pada BLUD UPT Angkutan
Dinas Perhubungan Kota Bandung

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Trans Metro Bandung (TMB)	83
2	Bus Sekolah	13
3	Bandung Tour On Bus (Bandros)	37
4	Bike On Street Everybody Happy (Boseh)	29
	Jumlah	162

Sumber : BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan salah satu unsur dari populasi yang hendak dijadikan suatu objek penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, Sugiyono (2017:81). Dalam penelitian ini tidak seluruh anggota populasi diambil menjadi sampel, melainkan terbatas hanya sebagian dari populasi saja. Hal ini dikarenakan keterbatasan yang dimiliki peneliti dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dan jumlah populasi yang terlalu banyak. Oleh karena itu sampel yang diambil harus sangat representatif. Khususnya dalam penelitian ini, sampel tersebut diambil dari populasi dengan presentase tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) dan penentuan ukuran sampel tersebut menggunakan rumus Slovin, yang dapat ditunjukkan sebagai berikut :

$$\frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Tingkat kesalahan yang ditolerir (5%)

Jumlah populasi yaitu sebanyak 162 orang dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) atau dapat disebutkan tingkat keakuratan 95%, sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut adalah sebesar :

$$n = \frac{162}{1 + (162)(0,05)^2}$$

$$n = 115$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat diperoleh ukuran sampel sebanyak 115 responden.

3.3.3 Teknik sampling

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian. Pengambilan sampel peneliti menggunakan teknik probability sampling. Teknik *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017:84).

Teknik *probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu cluster sampling. Menurut Sugiyono (2017:85) cluster sampling adalah teknik sampel yang digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas. Adapun perhitungan untuk penarikan sampel adalah sebagai berikut :

1. Bidang Trans Metro Bandung (TMB) = $83/162 \times 115 = 59$
2. Bidang Bus Sekolah = $13/162 \times 115 = 9$
3. Bandung Tour On Bus = $37/162 \times 115 = 26$
4. Bike On Street Everybody Happy (Boseh) = $29/162 \times 115 = 21$

Tabel 3.3
proporsional sampel pada setiap unit kerja atau bidang

No	Unit kerja	Populasi	Sampel
1.	Trans Metro Bandung (TMB)	83	59
2.	Bus Sekolah	13	9
3.	Bandung Tour On Bus (Bandros)	37	26
4.	Bike On Street Everybody Happy (Boseh)	29	21
	Jumlah	162	115

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Sugiyono, 2017:137 menyebutkan jika dilihat dari sumbernya maka data terbagi menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan adalah mengumpulkan data dengan cara melakukan survey lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer yang diperoleh melalui :

a. Pengamatan (*Observation*)

Penulis mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Menurut Sugiyono (2017:203) observasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek yang diteliti.

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Menurut Sugiyono (2017:194) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti.

c. Kuesioner (*Questionnaire*)

Kuesioner akan diberikan kepada pegawai BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung. Hal ini untuk mendapatkan informasi mengenai tanggapan yang berhubungan dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2017:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang diteliti, diberikan satu per satu kepada responden yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yaitu data yang merupakan faktor penunjang yang bersifat teoritis kepustakaan. Studi kepustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu literature-literature, buku, jurnal yang berkaitan dengan objek yang diteliti bertujuan untuk mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

3.5 Uji Insrtumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini ada dua uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas untuk menunjukkan sejauh mana relevansi pernyataan terhadap apa yang ditanyakan atau apa yang ingin diukur dalam penelitian. Sedangkan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana tingkat konsisten pengukuran dari satu responden ke responden yang lain.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Validitas menurut Sugiyono (2017:125) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur. Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasi skor tiap butir dengan skor total yang

merupakan jumlah tiap skor butir. Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku. Untuk mencari nilai koefisien, maka peneliti menggunakan rumus *pearson product moment* menurut Sugiyono (2017:183) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{n\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\}\{n\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden dalam uji instrumen

$\sum x$ = Jumlah hasil pengamatan variabel x

$\sum y$ = Jumlah hasil pengamatan variabel y

$\sum xy$ = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel x dan variabel y

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor x

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor y

Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku menurut Sugiyono (2017:215) sebagai berikut :

Jika $r \geq 0,30$ maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

Jika $r \leq 0,30$ maka instrumen atau item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

3.5.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsiisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *split-half method* (metode belah dua) yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pertanyaan ganjil dan total skor pertanyaan genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus *spearman brown*, dengan cara kerjanya sebagai berikut :

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok ganjil dan genap.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok ganjil dan genap.
3. Korelasi skor kelompok ganji dan kelompok genap dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n \sum AB - (\sum A \sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2 - (\sum A)^2)] [n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi pearson product moment

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

$\sum A$ = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadran total skor belahan ganjil

$\sum B^2$ = Jumlah kuadran total skor belahan genap

$\sum AB$ = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus

korelasi spearman brown sebagai berikut :

$$r = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Dimana :

r = Nilai reliabilitas

r_b = Korelasi pearson product method antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0,7.

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (r_b hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

1. Bila $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.
2. Bila $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur digunakan berulang kali memberikan hasil yang relatif sama. Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, dengan koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

3.6 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Pengolahan data dilakukan dengan cara data yang telah dikumpulkan, diolah dan disajikan dalam bentuk tabel. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *skala likert* didalam kuesioner. Menurut Sugiyono (2017:93) “*Skala likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat responden tentang fenomena sosial”. Dalam *skala likert*, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen dimana alternatifnya berupa pertanyaan. Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan *skala likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif, adapun alternatif jawaban dengan menggunakan *skala likert* yaitu dengan memberikan skor pada masing-masing jawaban sebagai berikut :

Tabel 3.4
Alternatif Jawaban Dengan Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1	SS (Sangat Setuju)	5
2	S (Setuju)	4
3	KS (Kurang Setuju)	3
4	TS (Tidak Setuju)	2
5	STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber : Sugiyono (2017:94)

3.6.1 *Method of successive interval (MSI)*

Metode suksesif interval merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Setelah memperoleh data dari hasil penyebaran kuesioner berupa ordinal perlu di transformasi menjadi interval, karena penggunaan analisis linier berganda data yang telah diperoleh harus merupakan data dengan skala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (*Method of Successive Interval*).

Menurut Jonathan Sarwono (2014:241), langkah-langkah dalam mengkonversikan skala ordinal menjadi skala interval yaitu :

1. Menghitung frekuensi jawaban per item pertanyaan.
2. Menghitung proporsi yaitu dengan membagi setiap frekuensi dengan jumlah responden.
3. Menghitung nilai proporsi kumulatif dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap nilai.
4. Mencari nilai Z dengan menggunakan tabel distribusi normal untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
5. Menentukan nilai tertinggi densitas untuk setiap nilai z yang diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$F(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \text{Exp} \left(-\frac{1}{2} Z^2 \right)$$

6. Menghitung scale value dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SV = \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{area under upper limit} - \text{area under lower limit}}$$

7. Menentukan nilai transformasi dengan rumus :

$$y = sv + [k]$$

$$k = 1[svmin]$$

3.6.2 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018:147). Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri dan variabel penelitian. Dalam penelitian, penelitian menggunakan analisis deskriptif atas variabel independen (bebas) dan dependen (terikat) nya yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total skor responden. Untuk mendeskripsikan data dari setiap variabel penelitian dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori : sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk lebih jelas berikut cara perhitungannya :

$$\sum p = \frac{\sum \text{jawaban kuesioner}}{\sum \text{pernyataan} \times \sum \text{responden}} = \text{skor rata - rata}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil dimasukkan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata-rata skor selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor sebagai berikut :

$$NJI(\text{Nilai Jenjang Interval}) = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kriteria jawaban}}$$

Dimana :

Nilai tertinggi = 5

Nilai terendah = 1

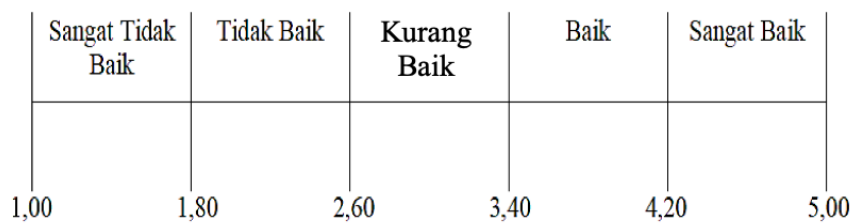
NJI (Nilai Jenjang Interval) = $\frac{5-1}{5} = 0,8$

Tabel 3.5
Kategori Skala

Skala Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	STB (Sangat Tidak Baik)
1,81 – 2,60	TB (Tidak Baik)
2,61 – 2,60	KB (Kurang Baik)
3,41 – 4,20	B (Baik)
4,21 – 5,00	SB (Sangat Baik)

Sumber : Sugiyono (2017 : 134)

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1
Garis Kontinum

Sumber : Sugiyono (2017)

Keterangan garis kontinum sebagai berikut :

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81 – 2,60 : Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61 – 3,40 : Kurang Baik

4. Jika memiliki kesesuaian 3,41 – 4,20 : Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21 – 5,00 : Sangat Baik

3.6.3 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif adalah metode penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian akan mencoba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak, Sugiyono (2017:54). Berikut ini merupakan beberapa pengujian yang akan digunakan dalam analisis verifikatif diantaranya, *Method Of Succesive Interval* (MSI), analisis linier berganda, dan analisis korelasi berganda.

3.6.3.1 Analisis Linier Berganda

Analisis linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2) dengan variabel dependen (Y). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau perubahan.

Dikatakan regresi linier berganda, karena jumlah variabel bebas (independen) sebagai prediktor lebih dari satu, analisis regresi linier berganda merupakan metode statistik yang paling jamak dipergunakan dalam penelitian-penelitian sosial, terutama penelitian ekonomi. Adapun persamaan regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + +e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (kinerja pegawai)

a = Bilangan konstanta

X₁ = Variabel bebas (*soft skill*)

X₂ = Variabel bebas (kepemimpinan transformasional)

b₁, b₂ = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel

e = Error atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain *soft skill* dan kepemimpinan transformasional

3.6.3.2 Analisis Korelasi Berganda

Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau hubungan antara variabel *soft skill*, dan kepemimpinan transformasional (X), dan kinerja pegawai (Y). Korelasi yang digunakan adalah korelasi berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK_{regresi}}{\sum Y^2}$$

Dimana :

R² = Koefisien korelasi berganda

JK_{regresi} = Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk deviasi

∑Y² = Jumlah kuadrat total korelasi

Untuk mencari JK_{regresi} dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$JK_{regresi} = b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y$$

Dimana :

$$\hat{\alpha}_{X_1Y} = \hat{\alpha}_{X_1Y} - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{n}$$

$$\hat{\alpha}_{X_2Y} = \hat{\alpha}_{X_2Y} - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{n}$$

Untuk mencari $\hat{\alpha}_{Y^2}$ menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\hat{\alpha}_{Y^2} = \hat{\alpha}_{Y^2} - \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

Dengan ketentuan sebagai berikut :

Apabila $r = 1$, artinya terdapat hubungan antara variabel X_1 , X_2 , dan variabel Y

Apabila $r = -1$, artinya terdapat hubungan antara variabel negatif

Apabila $r = 0$, artinya terdapat hubungan korelasi

Koefisien korelasi menunjukkan adanya kekuatan (*strength*) hubungan linier dan arah hubungan dua variabel acak. Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabel maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.6
Taksiran Besarnya Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 0,999	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2017:184)

3.6.4 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2017:64). Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2017:64). Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta yang sudah dikumpulkan. Uji hipotesis antara variabel X_1 (*soft skill*), X_2 (*kepemimpinan transformasional*), dan Y (kinerja pegawai).

3.6.4.1 Uji Hipotesis Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dikemukakan dapat dijabarkan sebagai berikut :

H_0 : b_1 dan $b_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh *soft skill*, dan *kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja pegawai.

H_1 : b_1 dan $b_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh *soft skill*, dan *kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja pegawai

Pasangan hipotesis tersebut kemudian diuji untuk diketahui tentang diterima atau ditolaknya hipotesis. Untuk melakukan pengujian uji signifikan koefisien berganda digunakan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2/K}{1 - R^2} (n - K - 1)$$

Dimana :

R^2 = Koefisien korelasi ganda yang telah ditentukan

K = Banyaknya variabel bebas

n = Jumlah anggota sampel

F = F_{hitung} yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel} ($n-k-1$) = derajat kebebasan

Maka akan diperoleh distribusi F dengan pembilang (K) dan penyebut ($n-k-1$) dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ® H_1 diterima (signifikan)
- b) Tolak H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ ® H_1 ditolak (tidak signifikan)

3.6.4.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling mempengaruhi atau tidak. Hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut :

1. $H_0 : b_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh *soft skill* terhadap kinerja pegawai
 $H_1 : b_1 \neq 0$, Terdapat pengaruh *soft skill* terhadap kinerja pegawai

2. $H_0 : b_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh *kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja pegawai

$H_1 : b_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh *kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja pegawai

Kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus Uji hipotesis parsial atau Uji t dengan signifikansi 10% atau dengan tingkat keyakinan 90% dengan rumus sebagai berikut :

$$t = r \sqrt{\frac{n - k - 1}{1 - r^2}}$$

Dimana :

n = Jumlah anggota sampel

r = Nilai korelasi parsial

Selanjutnya hasil hipotesis t hitung dibandingkan t tabel dengan ketentuan sebagai berikut :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

3.6.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya kontribusi (pengaruh) variabel *soft skill* (X_1), *kepemimpinan transformasional* (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Langkah perhitungan analisis koefisien determinasi yang dilakukan yaitu analisis koefisien determinasi berganda (simultan) dan analisis koefisien determinasi parsial, dengan rumus sebagai berikut:

a. Analisis koefisien Determinasi Berganda

Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel *soft skill* (X_1), dan variabel *kepemimpinan transformasional* (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y), secara simultan dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yaitu :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

Kd = Nilai koefisien determinasi

R^2 = Koefisien korelasi *product moment*

b. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel *soft skill* (X_1), *kepemimpinan transformasional* (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara parsial :

$$Kd = B \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Dimana :

B = Beta (nilai *standarlized coefficients*)

Zero Order = Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat dimana apabila :

$Kd = 0$, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y lemah

$Kd = 1$, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y kuat

3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan ke dalam bentuk item atau pernyataan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel soft skill, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban alternatif yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden tinggal memilih pernyataan yang sudah disediakan peneliti seperti adanya pilihan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Responden tinggal memilih kolom yang tersedia dari pernyataan yang telah disediakan oleh peneliti menyangkut variabel-variabel yang sedang diteliti.

3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Kota Bandung yang beralamat di jalan Soekarno-Hatta No.205 Gang Elos I, Babakan Ciparay, Kb Lega, Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat.