

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Bisnis tidak akan berjalan dengan baik jika tidak didukung dengan sinergi bersaing yang tepat. Untuk mampu bertahan dalam persaingan dunia bisnis maka harus mampu menerapkan strategi yang berbeda dari yang lain. Salah satu sektor bisnis yang menghadapi persaingan yang sangat berat adalah bisnis jasa pengiriman surat dan paket. Seiring dengan besarnya kebutuhan masyarakat akan pengiriman barang, menjadi sebuah celah yang menguntungkan bagi pelaku bisnis jasa pengiriman. Penelitian ini ingin mengetahui sejauh mana kinerja yang diterapkan PT. Pos Indonesia Regional Bandung dibanding perusahaan pesaing, mengingat saat ini PT. Pos masih kalah saing dengan perusahaan yang bergerak dibidang yang sama, contohnya seperti masih ada keterlambatan pengiriman barang.

PT. Pos merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak dibidang jasa pengiriman surat maupun barang bagi masyarakat. Pada awal berdirinya PT. Pos, perusahaan ini telah melayani pengiriman pesan berupa surat serta pengiriman uang. Dengan perkembangan teknologi yang sekarang, kantor pos mengembangkan fungsi menjadi lebih luas lagi, seperti menerima western union, pembayaran listrik, telepon dan lain-lain. Dampak perkembangan teknologi, seperti adanya mesin fax, telepon, hp, dan internet membuat penyampaian pesan begitu mudah dan praktis. Kemajuan teknologi

berdampak besar bagi masyarakat Indonesia pada khususnya dan berpengaruh pada perubahan yang saat ini lebih menyukai komunikasi langsung seperti menggunakan gadget dan alat komunikasi elektronik yang lain. Sebelum teknologi semua ini muncul, kantor pos adalah kantor yang sangat penting dan berjasa karena semua komunikasi hanya bisa melalui surat-menyurat.

Banyaknya alternatif lain seperti yang dimaksud membuat fungsi kantor pos tergeser dalam hal pengiriman pesan, sehingga saat ini fungsi kantor pos lebih kepada bekerjasama dengan perusahaan, perusahaan maupun perguruan tinggi. Pengiriman barang yang dulu biasa dilakukan oleh pos, kini mempunyai pesaing berat yaitu perusahaan jasa pengiriman swasta. Maka dari itu, kantor pos mengembangkan beberapa produk inovasi pelayanan publik serta memperbaiki kualitas pelayanan publik yang sudah ada. Karena kualitas pelayanan jasa kantor pos dapat mempengaruhi persepsi individu yang kemudian mempengaruhi opini publik. Oleh karena itu kualitas pelayanan sebuah perusahaan harus terus diperhatikan dan dijaga sehingga menimbulkan opini yang positif dan tidak membuat citra perusahaan merosot atau menjadi buruk.

Suatu perusahaan harus inisiatif, inovatif, produktif, responsif, bertanggung jawab dan memiliki akuntabilitas yang baik pada publik, dilihat dari sisi lain perusahaan seharusnya memahami kebutuhan dan aspirasi masyarakat terutama berkaitan dengan pelayanan publik agar dapat menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara cepat, mudah, murah, adil dan berkualitas sesuai dengan kebutuhan kehidupan masyarakat dalam era 4.0, dimana persaingan semakin tinggi. PT. Pos Indonesia adalah satu penyelenggara dan penyedia pelayanan publik.

Pelaksanaan kegiatan pelayanan publik diarahkan untuk menciptakan kinerja perusahaan yang profesional dan akuntabel dengan berorientasi pada kepuasan customer atau pengguna jasa, yang mengutamakan pada tingkat pelayanan. Perubahan paradigma pelayanan publik tersebut diarahkan pada perwujudan kualitas pelayanan prima, melalui instrumen pelayanan yang dimiliki dengan orientasi pelayanan yang lebih cepat, lebih baik dan lebih murah sesuai dengan yang sudah dijanjikan.

Maka dalam era sekarang ini Pelayanan pada PT. Pos yang notabene BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas. PT. Pos Indonesia sangat diperlukan kehadirannya bagi masyarakat Indonesia karena merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang layanan pos bagi masyarakat terutama yang berhubungan dengan surat-menyurat. Untuk menghadapi dunia usaha yang semakin kompetitif maka diperlukan penyesuaian status Badan Usaha yang lebih fleksibel dan dinamis agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih inovatif dan berkualitas.

Selain itu juga karena perkembangan teknologi sekarang ini menyebabkan munculnya sarana atau media komunikasi lain yang lebih cepat dan canggih. Sehingga masyarakat akan berkomunikasi dan memperoleh informasi baik dari dalam maupun dari luar negeri dengan mudah dan cepat. Oleh karena itu Badan Usaha Milik Negara yang berstatus Perum Pos dan Giro telah berubah menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) sebagaimana telah diatur pada PP No. 5 Tahun 1995. Perubahan tersebut merupakan momentum untuk reformasi secara menyeluruh dalam upaya peningkatan mutu pelayanan yang lebih berkualitas.

Hal ini pun sesuai dengan salah satu ciri dari Persero yaitu bahwa makna usaha persero adalah untuk memupuk keuntungan, pelayanan dan pembinaan organisasi yang baik, efektif, efisien, dan ekonomis secara *business, cost accounting principles, management, effectiveness* dan pelayanan yang baik, memuaskan dan memperoleh laba. Untuk itu PT. Pos Indonesia dituntut agar dapat meningkatkan kualitas diri baik mengembangkan inovasi maupun pelayanannya sebagai sebuah organisasi agar lebih efektif.

Hal tersebut perlu dilakukan karena seperti yang tertuang pada semboyan PT. Pos Indonesia yaitu “Tepat Waktu Setiap Waktu” yang merupakan wujud nyata bahwa pelayanan yang diberikannya itu berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customers*). Selain itu juga sesuai dengan salah satu unsur dari Catur Sukses Sapt Pedoman PT. Pos Indonesia yaitu pada unsur sasaran pokok yang meliputi sasaran terhadap kepuasan pelanggan, komitmen pada pelayanan umum, dan hasil terbaik. Dengan demikian disini kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa pos harus diprioritaskan. PT. Pos Indonesia adalah salah satu BUMN yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan lalu lintas berita, uang, barang dengan memiliki jaringan pelayanan terbesar dan tersebar di seluruh pelosok tanah air.

Keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan ini sangat tergantung pada sejauh mana para karyawan dapat memberikan pelayanan dalam kualitas yang sesuai dengan harapan dan keinginan para pengguna jasa dan seberapa efektif kinerjanya. Dalam menghadapi tuntutan masyarakat akan peningkatan pelayanan baik kualitas maupun kuantitasnya dan untuk tetap *survive* maka setiap kantor diusahakan untuk tidak berbuat salah yang menyebabkan keterlambatan pengiriman

pos, karena pengguna jasa tidak akan menerima alasan keterlambatan karena alasan kantor. PT. Pos Indonesia memang sudah dari lama melakukan transformasi inovasi pelayanan, baik meningkatkan kualitas pelayanan maupun inovasi yang lain sehingga PT. Pos Indonesia bisa bersaing di tengah ketatnya era teknologi informasi. Berbenahnya PT. Pos Indonesia sangat disambut baik oleh kalangan masyarakat, dimana kita tahu bahwa PT. Pos Indonesia merupakan salah satu layanan jasa terbesar. Dengan ketatnya jasa pelayanan di era teknologi informasi PT. Pos Indonesia menjelma menjadi penyemangat bagi masyarakat kalangan bawah.

Kinerja karyawan menjadi suatu hal sangat penting karena kinerja karyawan akan menentukan keberhasilan suatu organisasi apalagi bagi perusahaan sekelas PT. Pos Indonesia (Persero) dituntut untuk selalu memiliki kinerja yang baik karena tugas dan fungsinya adalah melayani kebutuhan *customer*. Kinerja karyawan yang baik adalah gambaran dari sumber daya manusia yang berkualitas, kinerja ini menentukan keberhasilan dari diri seseorang, pada PT. Pos Indonesia (Persero), kinerja karyawan sangat diperhatikan, kinerja karyawan yang tinggi dari seorang karyawan akan menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan, karena kinerja merupakan cerminan bagi kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan karyawan yang ada di perusahaan, oleh karena itu kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi kelangsungan kegiatan dan pengaruh bagi proses tujuan perusahaan tersebut.

Tabel 1. 1
Top Brand Index Jasa Kurir di Indonesia

Jasa Kurir di Indonesia	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
JNE	49.4 %	45,0 %	26.4 %	27.3 %	28.0 %
TIKI	34.7 %	13,6 %	12.6 %	10.8 %	11.2 %
PT. POS	8.4 %	11.6 %	5.4 %	7.7 %	8.5 %

Sumber : www.topbrand-award.jasakurir.com

Tabel 1.1 memperlihatkan persentase pada tahun 2017-2021 top brand index tertinggi dikuasai oleh JNE, disusul oleh jasa kurir TIKI yang berada di peringkat kedua sedangkan PT. Pos Indonesia di tahun 2017-2021 tetap menjadi peringkat terbawah. Pada tahun 2018 pencapaian brand index pada PT. Pos Indonesia sebesar 11,6% dan kemudian turun kembali menjadi 5,4% di tahun 2019. Pada tahun 2020 PT. Pos Indonesia hanya menguasai 7,7% yang mana sangat rendah dibanding dengan JNE dan TIKI.

Rendahnya top Brand Index pada PT. Pos Indonesia nampaknya tidak terlepas dari kinerja yang kurang optimal, dalam hal ini agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dibutuhkan kinerja kerja karyawan yang optimal dari seluruh karyawan didalam perusahaan. Adapun pencapaian kinerja untuk setiap kantor Pos Indonesia di Bandung seperti pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 1. 2
Pencapaian Kinerja Karyawan PT. POS Indonesia di Bandung

No	Kantor	Kinerja Karyawan 2020	Kinerja Karyawan 2021
1	Cilaki (Pusat)	79	72
2	Asia Afrika (Pusat)	83	83

3	Banda (Pusat)	80	80
4	Cicaheum (Cabang)	85	87
5	Antapani (Cabang)	85	86
6	Cicendo (Cabang)	88	89
7	Cihampelas (Cabang)	90	91
8	Cikutra (Cabang)	80	85
9	Cipaganti (Cabang)	87	88
10	Dago (Cabang)	85	78
11	Maranatha (Pusat)	82	83
12	Sadang Serang (Cabang)	80	85
13	Sarijadi (Cabang)	84	87
14	Supratman (Cabang)	80	84
15	Pasteur (Cabang)	81	81

Sumber : HRD PT. Pos Kantor Cilaki

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pada PT. Pos Indonesia di Bandung yang bertempat di kantor pusat Cilaki mengalami permasalahan. Tingkat pencapaian kinerja di PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki lebih rendah dibandingkan dengan kantor- kantor PT. Pos yang lainnya di Bandung. Kinerja pencapaian PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung mengalami fluktuasi, yang mana pada tahun 2020 tingkat kinerja sebesar 79 turun menjadi 72 di tahun 2021.

Dalam hal ini maka perlu adanya perhatian dan perbaikan khusus terhadap sumber daya manusia agar bekerja dengan baik untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Namun pada kenyataannya untuk memiliki karyawan dengan kinerja yang optimal bukanlah sesuatu perkara yang mudah karena membutuhkan waktu, tenaga, pikiran, materi, kerjasama yang sinergis antara manajemen dan karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Banyaknya jumlah karyawan memungkinkan PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung menghadapi sejumlah permasalahan dalam meningkatkan kualitas karyawan. Baik tidaknya pencapaian kinerja karyawan dapat dilihat dari sistem penilaian kinerja karyawan seperti pada tabel 1.3 berikut :

Tabel 1. 3
Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung Tahun 2021

Klasifikasi	Rentang Nilai SMK
A = Baik Sekali	>100
B+ = Baik +	>97,5– 100
B = Baik	>92,5 – 97,5
B- = Baik-	>85 – 92,5
C = Cukup	>70 – 85
D = Kurang	>55 – 70
E = Nihil	<=55

Sumber : HRD PT. Pos Kantor Cilaki

Tabel 1.3 merupakan sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung. Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui baik atau tidak kinerja karyawan dari hasil evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan rata rata tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan. Adapun hasil evaluasi kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung pada tahun 2020-2021 seperti pada Tabel 1.4.

Tabel 1. 4
Pencapaian Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero)

No	Tahun	Triwulan	Angka	Predikat	Keterangan
1	2020	Triwulan 1	75,03	C	Cukup
		Triwulan 2	72,21	C	Cukup
		Triwulan 3	71,02	C	Cukup

		Triwulan 4	70,06	C	Cukup
2	2021	Triwulan 1	76,95	C	Cukup
		Triwulan 2	76,57	C	Cukup
		Triwulan 3	75,35	C	Cukup
		Triwulan 4	74,26	C	Cukup

Sumber : HRD PT. Pos Kantor Cilaki

Berdasarkan Tabel 1.4 mengenai hasil evaluasi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung pada periode tahun 2020-2021 mengalami fluktuasi. Pencapaian kinerja mengalami penurunan pada tahun 2020 hingga 2021. Perurunan juga dapat dilihat pada setiap triwulan di tahun 2021, angka pencapaian sebesar 76,95 pada triwulan 1 turun menjadi 74,26 di triwulan ke-4 dengan predikat C (cukup). Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengalami permasalahan karena pencapaian kinerja hanya sebatas C (cukup), sedangkan harapan perusahaan kinerja karyawan mengalami peningkatan dan stabil dengan predikat A (baik sekali) atau B (baik) dari tahun ke tahun.

Selain observasi yang dilakukan, untuk memperkuat data penelitian maka peneliti melakukan pra survey dengan menggunakan kuesioner terhadap 30 orang karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung. Hasil pra survey seperti pada Tabel 1.5.

Tabel 1. 5
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kondisi Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Cilaki tahun 2022

No	Dimensi	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Kualitas Kerja	1	5	12	48	12	36	5	10	0	0	99	3,30

2	Kuantitas Kerja	0	0	5	20	14	42	8	16	3	3	81	2,70
3	Tanggung Jawab	2	10	11	44	13	39	3	6	1	1	100	3,33
4	Kerjasama	1	5	4	16	14	42	9	18	2	2	83	2,77
5	Inisiatif	2	10	11	44	13	39	3	6	1	1	100	3,33
Total													15,4
Skor rata-rata													3,08
<p style="text-align: center;">F = Frekuensi N = Frekuensi x Skor</p> <p style="text-align: center;">Mean = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)</p> <p style="text-align: center;">Skor rata-rata = Jumlah mean : Jumlah kuesioner</p>													

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2022)

Hasil pra survey pada Tabel 1.5 terkait kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung memperlihatkan bahwa skor rata-rata pada kinerja karyawan sebesar 2,94, yang mana skor tersebut belum sesuai standar garis kontinu. Hal ini juga menunjukkan dimensi-dimensi pada kinerja karyawan cenderung memiliki kriteria yang kurang baik. Pada dimensi kualitas dan kuantitas menunjukkan adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai target perusahaan, tidak mampu memenuhi tanggung jawab dalam bekerja serta tidak memiliki kemampuan dalam bekerjasama.

Adanya kriteria yang cenderung kurang baik pada dimensi-dimensi kinerja karyawan tentu terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Hal ini diungkapkan oleh Gibson dalam Diky (2017:2) bahwa ada 3 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor pertama adalah faktor individu seperti kemampuan, ketrampilan, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Faktor kedua adalah faktor psikologis seperti persepsi, peran, kepribadian, motivasi dan

kepuasan kerja. Faktor ketiga adalah faktor organisasi, seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Menurut Mangkunegara dalam Mila (2019:228) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Mengingat bahwa kemampuan adalah hal yang perlu diperhatikan terlebih dahulu dalam setiap individu-individu karyawan. Hal ini untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Tabel 1. 6
Variabel Bermasalah Dalam Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia
Kantor Pusat Cilaki Kota Bandung

No	Motivasi Kerja	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	
1	Kebutuhan Berprestasi	8	40	5	20	10	30	7	14	0	0	3,47
	Kebutuhan Berafiliasi	9	45	8	32	7	21	4	8	2	2	3,6
	Kebutuhan akan kekuasaan	13	65	12	48	2	6	3	6	0	0	4,17
Total												11,24
Skor rata-rata Motivasi Kerja												3,75
No	Disiplin Kerja	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	
2	Frekuensi Kehadiran	12	60	8	32	9	27	1	2	0	0	4,03

	Tingkat Kewaspadaan	10	50	6	24	10	30	3	6	1	1	3,7
	Ketaatan pada Standar Kerja	12	60	9	36	7	21	1	2	1	1	4
	Ketaatan pada Peraturan Kerja	15	75	5	20	9	27	1	2	0	0	4,13
	Etika Kerja	7	35	12	48	9	27	1	2	0	0	3,37
Total												19,59
Skor rata-rata Disiplin Kerja												3,92
No	Budaya Organisasi	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	
3	Inisiatif individual	5	25	16	64	4	12	3	6	2	0	3,63
	Toleransi terhadap tindakan berisiko	5	25	17	68	4	12	4	8	0	0	3,76
	Arah	3	15	4	16	7	21	15	30	1	1	2,76
	Integritas	1	5	2	8	6	18	12	24	9	9	2,13
	Kontrol	3	15	5	20	10	30	6	12	6	6	2,77
	Identitas	6	30	7	28	8	24	8	16	1	1	3,30

	Toleransi Terhadap Konflik	2	10	1	4	18	54	2	4	7	7	2,63
Total											20,98	
Skor rata-rata Budaya Organisasi											2,99	
No	Pengembangan Karir	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	
	Mutasi	9	45	6	24	8	24	5	10	1	1	3,47
	Seleksi	12	60	9	36	6	18	3	6	0	0	4
	Pendidikan	13	65	9	36	5	15	3	6	0	0	4,07
	Pelatihan	13	65	6	24	4	12	5	10	2	2	3,77
Total											15,31	
Skor rata-rata pengembangan karir											3,83	
No	Kompensasi	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	
1	Gaji	4	20	20	80	4	12	1	2	0	0	3,8
2	Bonus	3	15	21	84	5	15	1	2	0	0	3,87
3	Fasilitas	1	5	18	72	8	24	2	4	0	0	3,5
4	Tunjangan	3	15	20	80	7	21	0	0	0	0	3,87

5	Penghargaan	2	10	17	68	10	30	1	2	0	0	3,67
Total											18,71	
Skor rata-rata Kompensasi											3,74	
No	Kepemimpinan Transformasional	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	
1	Pengaruh Ideal	4	20	5	20	7	21	12	24	2	2	2,9
2	Motivasi Inspirasional	2	10	5	20	9	27	9	18	5	5	2,66
3	Stimulasi Intelektual	5	25	10	40	9	27	3	6	3	3	3,36
4	Pertimbangan Individual	6	30	5	20	6	18	10	20	3	3	3,03
Total											11,95	
Skor rata-rata Kepemimpinan Transformasional											2,98	

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2022)

Berdasarkan Tabel 1.6 terkait hasil pra survey yang dilakukan memperlihatkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi memiliki skor terkecil dibandingkan dengan variabel lainnya dan belum sesuai standar garis kontinum. Variabel kepemimpinan Transformasional dengan skor sebesar 2,98 dan variabel budaya organisasi sebesar 2,99. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi menjadi salah satu faktor permasalahan yang sangat penting untuk diperhatikan dan diperbaiki khususnya oleh pihak manajemen sumber daya

manusia agar dapat meningkatkan kembali motivasi dan semangat kerja karyawan agar kinerja dapat optimal.

Maka dari itu pentingnya kepemimpinan Transformasional pada karyawan, agar karyawan merasa nyaman melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dalam hal ini peneliti melakukan pra survey kembali terhadap 30 orang karyawan. pra survey ini dilakukan untuk menguatkan data wawancara dan mengetahui seperti apa yang terjadi pada faktor kepemimpinan Transformasional terkait dimensi dan indikator yang mewakili. Adapun hasil pra survey pada table 1.7.

Tabel 1. 7
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kondisi Kepemimpinan
Transformasional di PT. Pos Indonesia (Persero)

No	Dimensi	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Pengaruh Ideal	4	20	5	20	7	21	12	24	2	2	87	2,9
2	Motivasi Inspirasional	2	10	5	20	9	27	9	18	5	5	80	2,66
3	Stimulasi Intelektual	5	25	10	40	9	27	3	6	3	3	101	3,36
4	Pertimbangan Individual	6	30	5	20	6	18	10	20	3	3	91	3,03
Total												11,95	
Skor rata-rata												2,98	
F = Frekuensi N = Frekuensi x Skor Mean = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor rata-rata = Jumlah mean : Jumlah kuesioner													

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2022)

Tabel 1.7 memperlihatkan hasil kuesioner penelitian awal variabel kepemimpinan transformasional memiliki jumlah skor rata-rata sebesar 2,98 yang artinya cenderung kurang baik dan belum optimal. Khususnya pada dimensi pengaruh ideal yang memiliki skor 2,9 dan motivasi inspirasional yang memiliki skor 2,66. Setelah itu di lakukanlah wawancara sebagai bukti penyebab kurangnya hasil dari rata-rata keseluruhan kuesioner.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai terkait dengan dimensi pengaruh ideal bahwa, kurangnya pemimpin dalam memiliki kharisma untuk menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, dan menekankan pentingnya tujuan dan komitmen. Begitupun berdasarkan hasil wawancara melalui pegawai terkait dengan dimensi motivasi inspirasional bahwa, kurangnya pemimpin menggunakan kreativitas memberikan dukungan dan menerima mereka untuk mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini sangat penting karena pemimpin yang ada di perusahaan harus memberikan contoh yang baik kepada bawahannya agar karyawan mampu bekerja dengan maksimal.

Berikut adalah data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner mengenai variabel bebas yang diduga bermasalah di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor pusat cilaki bandung yaitu manajemen talenta dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 8
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kondisi Budaya Organisasi di PT. Pos Indonesia (Persero)

No	Dimensi	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Mean
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
		1	Inisiatif individual	5	25	16	64	4	12	3	6		
2	Toleransi terhadap tindakan berisiko	5	25	17	68	4	12	4	8	0	0	113	3,76
3	Arah	3	15	4	16	7	21	15	30	1	1	83	2,76
4	Integritas	1	5	2	8	6	18	12	24	9	9	64	2,13
5	Kontrol	3	15	5	20	10	30	6	12	6	6	83	2,77
6	Identitas	6	30	7	28	8	24	8	16	1	1	99	3,30
7	Toleransi Terhadap Konflik	2	10	1	4	18	54	2	4	7	7	79	2,63
Total												20,98	
Skor rata-rata												2,99	
F = Frekuensi N = Frekuensi x Skor Mean = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang) Skor rata-rata = Jumlah mean : Jumlah kuesioner													

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2022)

Tabel 1.8 memperlihatkan bahwa budaya organisasi masuk dalam kategori kurang baik dengan hasil rata-rata secara keseluruhan sebesar 2,99 dan masuk dalam kategori kurang baik pada garis kontinum. Terdapat garis kontinum yang menggambarkan pengelompokan variabel berdasarkan nilai rata-ratanya dimana skala penilaian dari 1 sampai dengan 5, Sugiyono (2017:35)

Tabel 1.8 survey awal mengenai budaya organisasi memiliki skor sebesar 2,99 dan termasuk dalam kategori yang kurang baik menurut garis kontinum terdapat empat dimensi yang memiliki nilai di bawah rata-rata yang dinilai merupakan faktor yang mempengaruhi kurang baiknya budaya organisasi di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor pusat cilaki bandung. Diantaranya adalah arah, kontrol, integrasi, dan toleransi.

Hasil dari wawancara kepada beberapa karyawan yang ada di perusahaan mengenai variabel budaya organisasi yaitu para karyawan tidak memahami standar kerja yang diberikan oleh perusahaan sehingga sasaran dan harapan yang diinginkan tidak tercapai. Selanjutnya, para karyawan saat melakukan pekerjaan antar unit terkadang tidak terkoordinasi dengan baik sehingga terjadi kesalahpahaman antar unit. Karyawan juga menyatakan bahwa tidak adanya pengawasan dan ketegasan dari pimpinan terhadap karyawan ketika bekerja. serta para karyawan tidak diberikan kebebasan dalam menyampaikan kritik kepada perusahaan sehingga penyelesaian konflik yang ada jadi terkendala.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas dapat diindikasikan terjadi masalah mengenai kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia, masalah yang terjadi diduga diakibatkan oleh faktor Kepemimpinan Transformasional yang belum optimal dan Budaya Organisasi yang kurang efektif.

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul, yaitu :

1. Kepemimpinan Transformasional
 - a. Pemimpin kurang efektif dalam memberikan pengarahan.
 - b. Terjadi missrd communication antara bagian dalam perusahaan.
2. Budaya Organisasi
 - a. Masih kurangnya kerja sama antara bagian internal.
 - b. Pemimpin kurang memberikan arahan yang jelas tentang tugas yang telah diberikan.
3. Kinerja Karyawan
 - a. Kinerja belum mencapai standar yang diharapkan.
 - b. Karyawan belum mampu dalam menyelesaikan suatu tugasnya secaya berkelompok.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka peneliti membuat suatu perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional pada PT. Pos Indonesia, kantor Cilaki Bandung
2. Bagaimana Budaya Organisasi PT. Pos Indonesia, kantor Cilaki Bandung
3. Bagaimana kinerja karyawan PT. Pos Indonesia, kantor Cilaki Bandung
4. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia, kantor Cilaki Bandung baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam melakukan Penelitian pada PT. Pos Indonesia, yaitu untuk mengetahui:

1. Kepemimpinan Transformasional pada PT. Pos Indonesia, kantor Cilaki Bandung
2. Budaya Organisasi PT. Pos Indonesia, kantor Cilaki Bandung
3. Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia, kantor Cilaki Bandung
4. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia, kantor Cilaki Bandung baik maupun parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

secara simultan Peneliti mengharapkan semoga penelitian ini dapat memberikan hasil yang manfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara akademis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Akademis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperkaya pandangan ilmiah di bidang manajemen bagi peneliti, serta menambah ilmu baik teori maupun praktik tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi studi dasar perbandingan dan referensi bagi peneliti lain yang sejenis dan menjadi masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

- a) penelitian ini membantu saya dalam mengasah kemampuan saya, seperti cara mengambil data-data penelitian dan sekaligus menambah pengalaman mengenai dunia kerja.
- b) Penelitian ini membuat peneliti bisa belajar bagaimana cara berkomunikasi yang baik dengan para karyawan dan Kepala Bagian Kekaryawan PT. Pos Indonesia.
- c) Penelitian ini membuat peneliti belajar cara wawancara yang baik kepada Kepala Bagian PT. Pos Indonesia, sehingga peneliti lebih memahami mengenai masalah Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan pada dunia kerja.
- d) Penelitian ini membuat peneliti memahami dan mengetahui permasalahan yang terjadi pada dunia kerja, mudah-mudahan peneliti menjadi lebih siap

menghadapi dunia kerja akan memiliki sedikit pengalaman apabila suatu saat peneliti menjadi seorang pemimpin didalam suatu perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk PT. Pos Indonesia khususnya pada pengambilan keputusan yang mengenai Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan serta dapat menjadi sarana informasi untuk kepada para pembaca pada umumnya dan bagi peneliti selanjutnya sebagai referensi mengenai penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian penelitian ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga peneliti menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar :

Nawawi (2018:23), menyatakan bahwa :

“Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan”.

Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2017:8), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi”.

Malayu S.P Hasibuan (2018:2), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Dari beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan perusahaan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Agar dapat menjalankan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Empat fungsi manajemen Menurut Robbin dan Couter (2018:45) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*) Menentukan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktifitas-aktifitas.

2. Penataan (*organizing*) Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakan.
3. Kepemimpinan (*leading*) Motivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.
4. Pengendalian (*controlling*) Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memutuskan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Berdasarkan fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*). Setelah itu pengorganisasian (*Organizing*). Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti (*actuating dan leading*). Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (*Controlling*).

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:1) unsur-unsur manajemen terdiri dari *men, money, methods, materials, machines, dan market*. Keberadaan unsur-unsur manajemen jika dikelola dengan baik maka akan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Berikut merupakan pengertian dari 6M yang akan diuraikan dibawah ini:

1. Men (Manusia)

Manusia merupakan sarana maupun unsur penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana peran manusia dalam organisasi adalah untuk menjalankan perencanaan, menetapkan tujuan dan juga menjalankan proses untuk mencapai tujuan sasaran.

2. Material

Material merupakan bahan baku, alat atau sarana manajemen yang diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, material merupakan unsur manajemen pendukung proses produksi.

3. *Machine* (Mesin)

Dalam pelaksanaan proses aktivitas organisasi pada saat ini telah berkembang sehingga adanya campur tangan teknologi seperti mesin yang merupakan alat dapat membantu proses produksi maupun kegiatan organisasi lainnya.

4. *Method* (Metode)

Untuk mengefektifkan pelaksanaan aktivitas organisasi agar memperoleh hasil yang maksimal, maka terdapat metode-metode yang efektif dan efisien.

5. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu sarana maupun unsur manajemen yang dipergunakan sedemikian rupa, dimana uang merupakan alat tukar pembayaran yang digunakan untuk memperlancar proses manajemen.

6. Market (Pasar)

Setiap organisasi harus mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki kemudian akan ditawarkan ke pasaran, pasar merupakan unsur penting yang harus diperhatikan. Karena dengan adanya pasar maka organisasi dapat melakukan penjualan produk yang mereka miliki.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah aset (kekayaan) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan karyawan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar: John M. Ivancevich, et al yang dikutip oleh Moekijat (2018:4), menyatakan bahwa:

“Proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan/memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya”.

T. Hani Handoko (2018:3), menyatakan bahwa :

“Merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Malayu S.P Hasibuan (2018:10), menyatakan bahwa :

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari pendapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut :

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.

6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2018:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai-nilai dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan

organisasi. Hal ini berarti sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Menurut Robbins (dalam Nur Insan, 2019 : 13), mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang memiliki charisma.”

Menurut O’Leary (dalam Achmad Sudiro, 2018 : 145), mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer, bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo, atau melampaui serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.”

Menurut Krishnan (dalam Nur Insan, 2019 : 13), mengemukakan bahwa :

Premis utama dari teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Muhammad Karebet (2020 : 58), mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan transformasional merupakan pimpinan yang dapat menginspirasi karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi.”

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh atasan kepada bawahan untuk

mendukung tercapainya visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Pada akhirnya bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain atau bawahannya untuk mentransformasikan nilai-nilai dan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku bawahan menjadi lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan ini akan mendorong untuk menanamkan budaya inovasi dan kreativitas.

2.1.3.2 Tujuan kepemimpinan Transformasional

Menurut Husaini Usman (2017:340) mengemukakan tujuan kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang.

- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi dari para anggotanya terhadap organisasi.
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stress pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan.

2.1.3.3 Bentuk – Bentuk Kepemimpinan atau Gaya Kepemimpinan

Jenis atau gaya kepemimpinan yang digunakan akan berpengaruh pada kinerja yang dilakukan oleh pemimpin. Suwatno dan Priansa (2017:157) mengemukakan berbagai macam jenis kepemimpinan sebagai berikut

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan dan karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
- b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahannya gagal mencapai tujuan kinerja.

2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbotis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi *non* verbal,

daya tarik terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri dari sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan satu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin yang efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, mengentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Berdasarkan jenis kepemimpinan yang sudah dijelaskan, pemimpin dapat mengimplementasikan jenis mana yang akan digunakan untuk memimpin perusahaan namun dengan tetap memperhatikan kondisi yang ada pada perusahaan.

2.1.3.4 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Erik Rees (dalam Muhammad Karebet, 2020 : 59) ada 7 prinsip di dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Simplikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan 1 tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan tentu saja transformasional yang

dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat didalamnya.

4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional

harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

5. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.1.3.5 Faktor-Faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional

Menurut Gibson dkk., (dalam Marto Silalahi dkk., 2020 : 21) menyebutkan bahwa terdapat factor-faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

2. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara – cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi ia mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Penghargaan Yang Tidak Terduga (*Contingent Reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

5. Manajemen Dengan Pengecualian (*Management By Exception*)

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (dalam Muhammad Karebet, 2020 : 58) ada beberapa dimensi kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Pengaruh Ideal

- a. Rasa hormat dari karyawan.
- b. Kepercayaan.

2. Motivasi Inspirasional

- a. Motivator.

- b. Penetapan Tujuan.
3. Stimulasi Intelektual
 - a. Ide Kreatif.
 - b. Problem Solver.
 4. Pertimbangan Individual
 - a. Mengembangkan Karir.
 - b. Hubungan Dengan Bawahan.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) berasal dari Bahasa latin *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan terutama mengolah atau bertani. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti atau dihormati. Budaya adalah suatu nilai dan norma yang dianggap pantas dan dijadikan acuan dalam berperilaku.

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat atau instrument, dengan kata lain organisasi adalah merupakan alat bantu manusia dengan kata lain organisasi adalah merupakan suatu wadah atau alat untuk menghimpun kekuatan dari individu-individu yang memiliki tujuan bersama dan cita-cita bersama dimana mereka berusaha mewujudkan tujuan tersebut melalui usaha yang dilakukan bersama. Organisasi dikatakan sebagai alat bantu untuk mewujudkan tujuan hanya dengan kekuatan sendiri, maka tujuan tersebut akan sulit untuk tercapai.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku pada suatu organisasi dan dapat dipatuhi oleh semua anggota-anggota organisasi yang dapat membedakan organisasinya tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pengertian budaya yang berbeda-beda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda untuk mengimplementasikan arti budaya organisasi tersebut. Berikut merupakan pengertian atau definisi budaya organisasi dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

Robbins dan Judge (2018:118), mengatakan bahwa:

“Organizational culture is shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act. Artinya, Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.”

Menurut Umar (2017:207), mengatakan bahwa:

“budaya organisasi adalah sistem nilai keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirian yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma.”

Menurut Wardiah (2017:196), mengatakan bahwa :

"Budaya organisasi pada hakikatnya nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama untuk mencapai tujuan di dalam organisasi."

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi dan berlaku untuk semua anggota organisasi di mana nilai dan norma tersebut dijadikan sebagai pedoman bersama. Seseorang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya dengan didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman bertindak.

2.1.4.2 Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Busro (2018:7) Budaya organisasi pada intinya berfungsi untuk mengatur para karyawan agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka:

1. Bersikap terhadap profesinya,
2. Beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya,
3. Berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya.

Ketika ketiga hal sudah terlaksana, maka terbentuklah:

1. System nilai
2. Kebiasaan
3. Etos kerja yang diinternalisasikan dalam seluruh anggota organisasi

Dengan terbentuknya tiga hal tersebut, akan mampu mendorong di berikannya apresiasi kepada karyawan yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja. Dengan budaya organisasi yang baik menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih termotivasi, lebih berkinerja.

Budaya organisasi sendiri ini dapat dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan organisasi yang mengeluarkan suatu kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut. Budaya organisasi sebenarnya adalah budaya sektoral. Artinya, budaya tersebut dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam organisasi itu sendiri, bukan berlaku bagi seluruh organisasi sejenis.

2.1.4.3 Bentuk – Bentuk Budaya Organisasi

Bentuk budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu.

Robert Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2017:52) mengemukakan adanya 3 tipe umum budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

2.1.4.4 Prinsip-Prinsip Budaya Organisasi

Budaya organisasi berasal dari filosofi pendirinya. Budaya ini kemudian ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi. Menurut Danang Sunyoto dan Burhanudin dalam (Sudaryono, 2017) budaya organisasi ditanamkan melalui berbagai bentuk antara lain:

1. Penceritaan kisah.

Budaya organisasi dapat ditanamkan melalui penceritaan kisah-kisah tentang para pendiri organisasi, kesuksesan organisasi, pengurangan tenaga kerja, reaksi organisasi terhadap kesalahan masa lalu dan penanganan organisasi.

2. Ritual.

Ritual adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar organisasi, tujuan penting organisasi, orang-orang penting dalam organisasi, orang mana yang dapat dikeluarkan.

3. Simbol-simbol material.

Misalnya penataan ruang kantor, perabot yang digunakan, jenis mobil yang digunakan, pakaian khusus, bonus eksekutif dan sebagainya.

4. Bahasa.

Sebagian besar organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi, menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidentifikasi anggota dari sebuah budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, para anggota organisasi menegaskan penerimaan mereka terhadap budaya organisasi, sehingga membantu melestarikannya.

2.1.4.5 Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa faktor faktor penting yang diantaranya terdapat menurut Winanti (2017) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor budaya organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- a. Komunikasi
- b. Motivasi
- c. Karakteristik Organisasi
- d. Proses-proses administrasi
- e. Struktur Organisasi
- f. Gaya Manajemen

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umar (2017:207) menyebutkan ada tujuh dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual.

Sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

- a. Kebebasan mengemukakan pendapat.
- b. Kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko.

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.

- a. Kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja.
- b. Kebebasan dalam berinovatif.

3. Arah.

Sejauh mana pimpinan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang kegiatan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

- a. Kejelasan standar kerja pada organisasi.
- b. Kejelasan prestasi yang diharapkan.

4. Integrasi.

Sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- a. Koordinasi antar unit organisasi
- b. Tingkat kerjasama antar bagian dalam unit.

5. Kontrol.

Adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi keinginan organisasi

- a. Sistem pengawasan dalam instansi

b. Ketegasan peraturan dalam instansi

6. Identitas.

Sejauh mana para pegawai mengidentifikasi dalam dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan para kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.

a. Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya.

b. Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya di dalam organisasi.

7. Toleransi terhadap konflik.

Sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi.

a. Penyelesaian konflik yang ada di kantor

b. Kebebasan menyampaikan kritik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau di mana seorang karyawan bekerja untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar kerja yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik jika karyawan memahami dan menerima tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Tujuan dapat dicapai dengan kinerja karyawan yang dimiliki, sehingga diperlukan upaya meningkatkan kinerja tersebut. Pemahaman kinerja karyawan menurut para ahli dapat diartikan sebagai berikut:

Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:160), mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2019:194), mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil dari kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.”

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:480) bahwa :

“Kinerja sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil usaha yang maksimal dari karyawan, dihasilkan dengan kualitas dan kuantitas dalam rangka mencapai suatu prestasi kerja yang memuaskan. Artinya apabila suatu pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan

hasil yang memuaskan akan memberikan dampak positif terhadap pribadi pekerja dan lingkungan tempat bekerja.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa kinerja adalah unjuk kerja, yang mana kinerja tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kinerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi kondisi-kondisi baik yang berada di dalam organisasi maupun yang berbeda di luar organisasi (lingkungan intern dan ekstern). Faktor kinerja manusia memiliki peranan besar dalam menentukan suksesnya organisasi. Secara konseptual hasil kerja manusia sering juga sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Oleh karena itu agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan berbagai faktor harus dipenuhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut antara lain :

Menurut Kasmir (2018:189-192) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Yakni kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang pegawai berbeda-beda.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

8. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau, gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja seseorang.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat bekerjanya.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja masih merupakan permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen, sehingga manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu ukuran kinerja karyawan adalah kemampuan intelektual, yang didukung dengan kemampuan menguasai, mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara rutin yang dinilai oleh atasan secara langsung. Perusahaan melakukan kegiatan penilaian kinerja dengan

tujuan untuk mengukur kinerja para karyawan tersebut yang nantinya digunakan sebagai bahan evaluasi hasil kerja karyawan yang memberikan manfaat bagi perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2018:134) tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau karyawannya sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja karyawan di atas terdapat banyak manfaat dari penilaian kinerja, menurut Sedarmayanti (2018:134) menjelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Prestasi Kerja

Penilaian kerja yang baik memberikan umpan balik bagi pimpinan dan karyawan dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya

2. Memberi Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Melalui penilaian kinerja, karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

4. Penyesuaian Kompensasi

Melalui penilaian kinerja dapat membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.

5. Keputusan Promosi dan Demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis Kesalahan Desain Pekerjaan

Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan, sehingga penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai Proses Rekrutmen dan Seleksi

Kinerja karyawan yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi, sehingga dengan adanya penilaian kinerja dapat membantu proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) ada beberapa dimensi Kinerja Karyawan diantaranya sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja
 - a. Kerapian
 - b. Ketelitian
 - c. Hasil kerja
2. Kuantitas Kerja
 - a. Kecepatan dalam bekerja
 - b. Kemampuan dalam bekerja
3. Tanggung Jawab
 - a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
 - b. Tanggung jawab pengambilan keputusan pada tugas
4. Kerjasama
 - a. Jalinan kerja sama
 - b. Kemampuan bekerja secara tim
5. Inisiatif
 - a. Kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai salah satu dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Table 2. 1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Peneliti

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Perbedaan dan persamaan		Hasil penelitian
		Perbedaan	Persamaan	
1	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Suluttenggo. Gaby I. Rumagit, Paulina V. Rate, Ferdy Roring (2019).	Variabel Motivasi dan Disiplin Kerja	Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	(Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 7, No.3, 2019).			
2	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Disiplin Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado.</p> <p>Lemarchy E. Manese, Adol Adolfina, Mac Donald B. Walangitan (2020)</p> <p>(Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol.8, No.3 2020)</p>	Variabel Kualitas SDM, Disiplin dan Motivasi	Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kualitas SDM, dan disiplin berpengaruh terhadap motivasi, budaya organisasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas SDM dan disiplin juga disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Dan Budaya Organisasi Tentang Kinerja Karyawan PT. Telkom Riau Daratan</p>	Untuk menguji hipotesis analisis Structural Equation Modelling Partial Least Square	Variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

	Hazmi Zainal (2018) e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol-7, nomor 1, Jan 2019.79- 89.	(SEMPES) digunakan.		terhadap kinerja karyawan.
4	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Manado Marganda Aritonang Arrazi Hasan Jan (Jurnal Riset Bisnis dan manajemen Vol.4 No.6 2018)	Variabel Lingkungan Kerja	Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Manado
5	Pengaruh Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Dyah Agusti WidhiYanti & Mursidi (2021) Jurnal Manajemen Strategi & Aplikasi Vol 4 No 1	Peneliti tidak menggunakan Variabel bebas kompetensi	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Variabel kepemimpinan transformasional dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

6	<p>Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Lesitasari, Ajeng Audina Maulina, Sri Haryani, and Rasistia Wisandianing Primadineska (2020)</p> <p>Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa 1.1: 91-98.</p>	<p>Variabel Pelatihan dan Konflik Kerja</p>	<p>Variabel Budaya organisasi dan kinerja karyawan.</p>	<p>Pelatihan, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</p>
7	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan</p> <p>Prasada dan Dodi (2020)</p> <p>Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS) 3.2: 629-636.</p>	<p>Lokasi penelitian di PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan</p>	<p>Variabel budaya organisasi dan kinerja yang digunakan</p>	<p>Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
8	<p>Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan</p>	<p>Variabel Kompensasi</p>	<p>Variabel Budaya organisasi, kepemimpinan</p>	<p>Berpengaruh positif dan signifikan pada</p>

	<p>Transformasional dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin).</p> <p>Mahfuzil Anwar Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin.</p> <p>Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan Volume 2 No. 1 Edisi Maret 2018 ISSN: 2549-3477.</p>	<p>Metode untuk menguji hipotesis dan menganalisis data adalah dengan menggunakan Regression (Regresi Linier Berganda) pada alpha 5%.</p>	<p>transformasional dan kinerja karyawan.</p>	<p>budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.</p>
9	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UP3 Balikpapan</p> <p>Pudjiati, Fatimatul Khabibah (2020)</p> <p>(Jurnal GeoEkonomi Vol.11 No.1, 2020)</p>	<p>Variabel Komunikasi</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil yang diperoleh secara simultan budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi mempunyai kinerja karyawan kontribusi terhadap PT.PLN (Persero) UP3</p>

				Balikpapan dan berdasarkan uji parsial tersebut variabel Budaya Organisasi merupakan yang mempunyai dominan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Balikpapan.
10	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.</p> <p>(Studi Empiris Pada PT. Telkom Magelang) Ratna Wulandari, e-Proceeding of Volume 4, issue 1, 2019.</p>	Variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Variabel Kepemimpinan transformasional	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
11	Pengaruh gaya Kepemimpinan,	Variabel Gaya Kepemimpinan	Variabel Budaya Organisasi dan	Hasil penelitian ini memiliki

	<p>Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara.</p> <p>Kuswinton (2020)</p> <p>(Jurnal Economics Vol. 8, No.1, 2020)</p>	<p>dan Pengembangan SDM</p>	<p>Kinerja Karyawan</p>	<p>signifikan t-hitung > t-tabel, maka Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
12	<p>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Sulselrabar.</p> <p>Rika Dwi Ayu Parmitasari, Wahidah Abdullah, Nirwana (2017).</p> <p>(MINDS: Jurnal Manajemen Ide dan Inspirasi Vol. 4 No. 1).</p>	<p>Variabel disiplin kerja</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari uji t, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
13	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja</p>	<p>Lokasi penelitian di PT. Astra Auto Finance cabang Bali</p>	<p>Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional, Budaya</p>	<p>Variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi</p>

	<p>Karyawan PT. Semen Padang, Jakarta Selatan</p> <p>Egi Sugiono&Widia Rachmawati (2019)</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Vol 12 No 1</p>		<p>Organisasi dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan</p>	<p>ekstrinsik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
14	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah Area Kuala Kapuas</p> <p>(Eritha Sulastri, Saladin Ghalib dan Taharuddin. 2017)</p> <p>Jurnal Unlam Vol. 4 No. 1</p>	<p>Menggunakan variabel motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama dari seluruh variabel berpengaruh terhadap kinerja pegawai</p>
15	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Resort Kendari</p>	<p>Variabel Lingkungan Kerja</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial</p>

	Suhirno (Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi Vol. 4 No.2 2020)			dan simultan terhadap kinerja Kepolisian Resort Kendari
16	<i>The Effect Of Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable at Telkom Indonesia Regional VIII Division.</i> Ilham Himawan, M. Idrus Taba, Andi Reni HJBS Volume 1 No 3 July 2019.	Variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.	Variabel Budaya organisasi dan perusahaan maka semakin meningkatkan pula kepuasan kerja dan berimplikasi pada peningkatan kinerja para karyawan. Metode penelitian menggunakan <i>path analysis</i> .	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana semakin baik gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan maka semakin pula kepuasan kerja dan berimplikasi terhadap kinerja para karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dimana semakin baik budaya

				organisasi dalam suatu perusahaan maka semakin meningkatkan pula kepuasan kerja dan berimplikasi pada peningkatan kinerja para karyawan.
17	<p><i>Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation Of Civil Servants in the Secretariat of the Bali District/City Election Commission.</i></p> <p>G. Ngurah Suteja Putra, I Gusti Ayu Manuati Dewi 2019</p> <p>Vol.6 Issue 6 pages: 118-127 November 2019</p> <p>x</p>	Tempat atau objek penelitian berbeda	<p>Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penelitian sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi.</p> <p>Variabel Dependen yang digunakan oleh peneliti dan penelitian sama yaitu kinerja karyawan.</p>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan.

18	<p><i>The Influence of Leadership Styles on Employees Performance under Perceptions of Organizational Politics: A Study of Telecom Sector in Pakistan.</i></p> <p>Kashid Rathore, Chaudhry Abdul Khaliq, Nauman Aslam.</p> <p>Volume 7 Issue 1 (2017) PP 106-140.</p>	<p>Variabel kepemimpinan.</p> <p>Variabel praktik</p> <p>Variabel praktik manajemen sumber daya manusia (HRM).</p> <p>Metode penelitian menggunakan pendekatan <i>cross-sectional</i>.</p>	<p>Variabel Kinerja karyawan dan <i>Organizational</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasional Kepemimpinan berhubungan tidak signifikan dengan kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan transaksional berhubungan Signifikan dengan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa politik organisasi dipersepsikan sepenuhnya memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.</p>
19	<p><i>Influence Of Employee Engagement And Organizational</i></p>	<p>Variabel keterlibatan karyawan</p>	<p>Variabel Budaya organisasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Temuan dalam penelitian ini menyimpulkan</p>

	<p><i>Culture Towards Employee Performance at PT. XYZ, a company in the telecommunications sector in Indonesia.</i></p> <p>Juliorita Alfachtur Nafi' Utama, dan Ella Jauvani Sagala. Vol 9, No 2 (2019) http://202.52.52.22/index.php/jmb/article/view/7939 Management; Vol. 8, No. 2; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education</p>	<p>Analisis data dalam penelitian menggunakan uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.</p>	<p>Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, uji normalitas dan analisis regresi berganda.</p>	<p>bahwa <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa <i>employee engagement</i> dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja.</p>
20	<p><i>Influence Of Leadership Styles On Performance Of Telecommunication Industry In Kenya.</i></p> <p>Chege Muthoni Elizabeth & Dr. Joyce Gakobu</p> <p>Volume 2, Issue 4, pp. 256-281 2017.</p>	<p>Variabel kepemimpinan transaksional</p> <p>Teknik statistik inferensial seperti korelasi dan koefisien regresi terlibat dalam mencoba menentukan</p>	<p>Variabel Kepemimpinan transformasional dan kinerja</p>	<p>Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa transformasional dan transaksional kepemimpinan keduanya memiliki hubungan yang positif dengan</p>

	<p>http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v2_14_256_281.pdf</p>	<p>adanya hubungan kausal di antara berbagai gaya kepemimpinan dan kinerja.</p>		<p>kinerja organisasi.</p> <p>Bagaimanapun gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> hubungan yang lemah dan positif dengan kinerja.</p> <p>Analisis relasional sebagai diharapkan membuktikan bahwa semua transformasional perilaku kepemimpinan berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi.</p>
21	<p><i>Transformational Leadership, Organizational Reward Systems and Performance of Telecommunication</i> K'Obonyo.</p>	<p>Variabel sistem penghargaan organisasi</p> <p>Metode ini menggunakan metode moderasi dan analisis regresi.</p>	<p>Variabel Kepemimpinan transformasional dan kinerja.</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung organisasi tidak</p>

	International Journal of Business and Social Science Vol. 8, No. 5, May 2017.			signifikan efek moderasi pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dan kinerja perusahaan keuangan. Namun, efek moderasi dari sistem penghargaan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan non finansial adalah penting.
22	<i>The Effect Of Work Environment And Culture On Employees Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electricity Company (Pln) Of South Makassar Area</i> Hardiyono, Bagus Pramaja Agung Tryadi	Meneliti tentang kepuasan kerja	Meneliti tentang budaya organisasi	Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja Karyawan.

	<i>Advances in Economics, Business and Management Research, Vol 40 2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2017)</i>			
23	<i>The Influence of Organizational Culture, and Work Environment on Employee Performance in Class IIB Bangko Correctional Institutions</i> Erianjoni <i>(Public Administration Scientific Journal Vol.10 No.2 2020)</i>	Lokasi penelitian di Bangko kelas 2B lembaga pemasyarakatan	Meneliti tentang budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Lembaga pemasyarakatan kelas 2 bangko terhadap pengaruh yang positif dan signifikan.
24	<i>Effect of Transformational Leadership and Incentive Giving of Work Discipline PT. Aqua Tirta Investama</i>	Lokasi penelitian di PT. Aqua Tirta Investama	Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan Transformasional Transformasional

	Hafidulloh, Budiyanto dan Suhermin (2017) <i>The International Journal of Business and Management Vol 5, Issue 7, July 2017</i>			I dan Pemberian Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja
25	<i>Effect of motivation, work discipline, and organizational culture on employee performance of PT. (Persero) Apd Semarang.</i> Tri Yudha Ardiyanto dan Tarajuddin Pogo (2019) <i>(International journal of scientific and research publications, Vol. 8, issue 12, 2018)</i>	Lokasi penelitian di PT. (Persero) Apd Semarang.	Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Budaya organisasi dan Kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu (2022)

Berdasarkan Tabel 2.1 penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan

2.2. Kerangka Pemikiran

Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2017 : 60) menjelaskan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti.

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu peneliti memiliki acuan dalam penelitian, guna memperkuat hipotesis yang diajukan peneliti. Pada penelitian ini kinerja karyawan dihubungkan dengan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. Pada penelitian ini Kepemimpinan Transformasional dihubungkan dengan Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi dengan Kinerja karyawan. Oleh karena itu kerangka pemikiran akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional memperlihatkan kegiatan mempengaruhi pegawai sebagai bawahan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Kepemimpinan transformasional berperan dalam seni mengorganisasikan, menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan bawahannya agar mampu melaksanakan tugas guna memperbaiki kinerja yang telah ditetapkan. kepemimpinan transformasional akan membawa pegawai pada situasi kerja yang positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dyah Agusti WidhiYanti

& Mursidi (2021) Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Bukopin Finance cabang Sukabumi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratna Wulandari (2019) pada PT. Telkom Magelang menyatakan bahwa hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Haznil G. Ngurah Suteja Putra, I Gusti Ayu Manuati Dewi (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahfuzil Anwar (2018) Berpengaruh positif dan signifikan pada transformasional dengan kinerja karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. mentransformasikan para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi dalam industri usaha kecil, dimana jumlah tenaga kerja yang tidak begitu banyak atau bahkan sedikit, sehingga ada

kedekatan hubungan antara pemilik atau manajemen dengan karyawan cenderung membuat adanya kejelasan organisasi Dalam organisasi industri kecil yang relatif sederhana, dimana bawahan masih ada hubungan keluarga membuat budaya organisasi yang kuat, sehingga perhatian dan dukungan dari pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan akan semakin kuat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gaby I. Rumagit, Paulina V. Rate, Ferdy Roring (2019) menyatakan bahwa menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Suluttenggo, hasil penelitian yang dilakukan oleh Erianjoni (2020) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Lembaga pemasyarakatan kelas 2 bangko terhadap pengaruh yang positif dan signifikan. hasil penelitian yang dilakukan oleh Lemarchy E. Manese, Adol Adolfina, Mac Donald B. Walangitan (2020) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado, dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suhirno (2020) Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dalam melandasi penelitian yang akan dilakukan penelitian, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu usaha atau organisasi untuk mencapai kinerja usaha.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya organisasi bisa melakukan berbagai cara diantaranya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi didalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan.

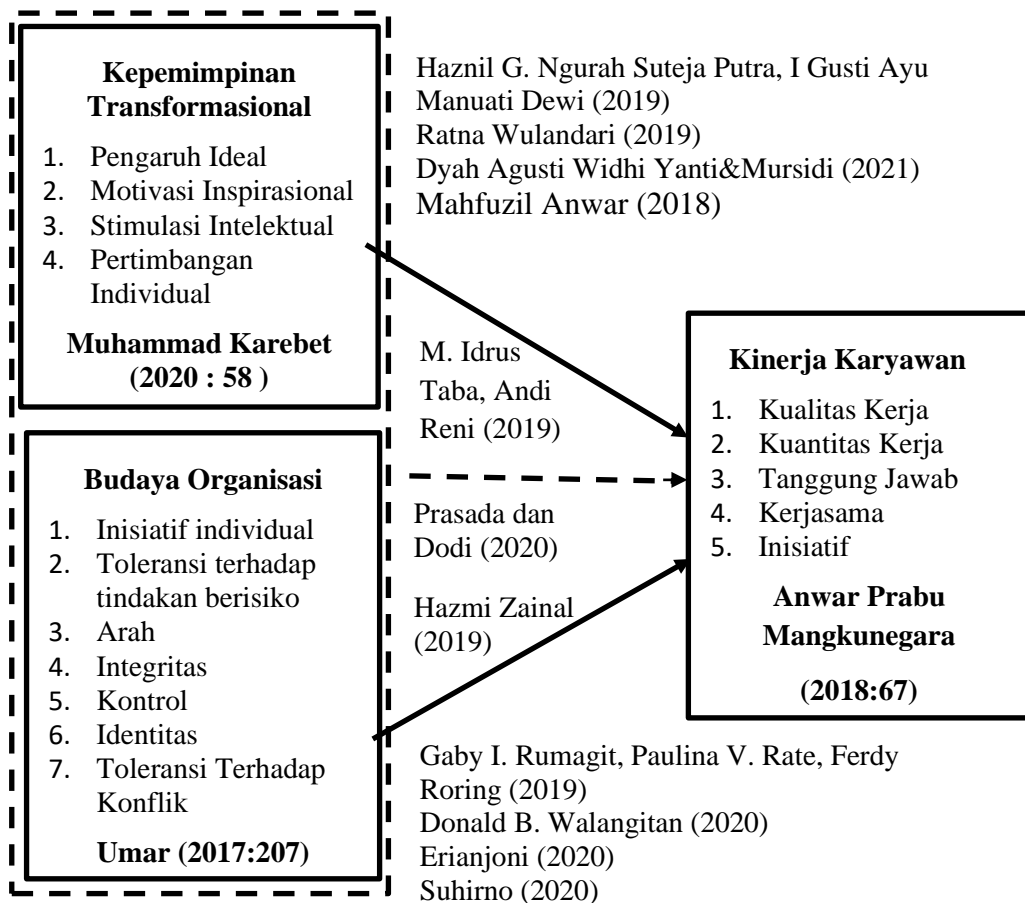
Pernyataan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh beberapa penelitian yang diantaranya oleh Ilham Himawan, M. Idrus Taba, Andi Reni (2019) dalam penelitian ini berdasarkan dari hasil analisis regresi hasil pengujian dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana semakin baik gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan maka semakin pula kepuasan kerja dan berimplikasi terhadap kinerja para karyawan, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dimana semakin baik budaya organisasi dalam suatu perusahaan maka semakin meningkatkan pula kepuasan kerja dan berimplikasi pada peningkatan kinerja para karyawan.

Hazmi Zainal (2019) menyatakan bahwa pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka

semakin tinggi pula kinerja karyawan dan semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja karyawan

Prasada dan Dodi (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan daripada kerangka pemikiran di atas mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan, maka peneliti akan menggambarkan penelitian ini berdasarkan penelitian terdahulu melalui sebuah paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

Simultan = - - - - ->

Parsial = ———>

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran maka dapat disimpulkan hipotesis penelitiannya yaitu :

1. Secara Simultan

a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

b. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah atau langkah yang ditempuh dalam mengumpulkan, mengorganisasikan atau menganalisis serta menginterpretasikan data. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif .

Metode penelitian deskriptif Sugiyono, (2019:380) adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan keadaan yang ada di PT. Pos Indonesia (persero) berdasarkan fakta dan data yang dikumpulkan dan disusun secara sistematis selanjutnya dianalisis untuk diambil kesimpulan. Metode ini ditujukan untuk menjawab rumusan masalah yaitu, bagaimana kepemimpinan Transformasional di PT. Pos Indonesia, bagaimana Budaya Organisasi di PT. Pos Indonesia serta bagaimana Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia.

Sedangkan metode verifikatif adalah metode yang digunakan untuk mengetahui kebenaran hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah, yaitu seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia, seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja PT. Pos Indonesia serta seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia.

3.2. Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel

Variabel merupakan unsur penting dalam penelitian, karena dengan variabel inilah penelitian bisa dikembangkan dan bisa diolah sehingga diketahui pemecahan masalahnya. Untuk melakukan pengolahan data, diperlukan unsur lain yang berhubungan dengan variabel seperti dimensi, indikator, ukuran dan skala. Untuk lebih jelas, berikut pengertian variabel penelitian dan operasionalisasi variabel penelitian.

3.2.1 Definisi Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:58). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (independent) dan variabel terikat (dependent). Adapun penjelasannya sebagai berikut :

3.2.1.1 Variabel Independen/Variabel Bebas (X)

Variabel Independen dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2018:39). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen (X) adalah Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2). Variabel independen dapat dijelaskan sebagai beriku:

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1) adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. (Wibowo 2017:193).
2. Budaya Organisasi (X_2) adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian di kembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi. (Menurut Syahyuni 2018).

3.2.1.2 Variabel Dependen/Variabel Terikat (Y)

Variabel Dependen (Terikat) Menurut Sugiyono (2017:39) yaitu variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.

kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Romi Ilham 2018:51).

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan dan mengacu pada teori yang ada, maka peneliti menetapkan definisi dan indikator yang sesuai dengan kondisi dan situasi dengan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Cilaki Bandung,

untuk lebih memberikan gambaran terhadap hasil penelitian, maka perlu dibuat operasionalisasi variabel. Operasionalisasi variabel merupakan pedoman bagi pembuatan kuesioner guna memperoleh data yang akurat dari responden.

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yang akan diteliti, yaitu: Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 3. 1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No item
Kepemimpinan Transformasional (X_1) Kepemimpinan transformasional merupakan pimpinan yang dapat menginspirasi karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi	Pengaruh Ideal	Rasa hormat dari karyawan	Tingkat rasa hormat karyawan tinggi	Ordinal	1
		Kepercayaan	Tingkat kepercayaan yang tinggi	Ordinal	2
	Motivasi Inspirasional	Motivator	Tingkat memberi motivasi yang tinggi	Ordinal	3
		Penetapan Tujuan	Tingkat pendapatan tujuan	Ordinal	4
	Stimulasi Intelektual	Ide Kreatif	Tingkat kreatifitas yang tinggi	Ordinal	5
		Problem Solver	Menjadi Problem server	Ordinal	6

(2020 : 58)	Pertimbangan Individual	Mengembangkan karir	Tingkat mengembangkan karir yang tinggi	Ordinal	7
		Hubungan Dengan Bawahan	Tingkat hubungan bawahan yang baik	Ordinal	8
Budaya Organisasi (X₂) Budaya organisasi adalah sistem nilai keyakinan Bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirian yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma. Umar (2017:207)	Inisiatif individual	Kebebasan mengemukakan pendapat	Tingkat kebebasan mengemukakan pendapat	Ordinal	9
		Kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan	Tingkat kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan	Ordinal	10
	Toleransi terhadap tindakan berisiko	Kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja	Tingkat kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja	Ordinal	11
		Kebebasan dalam berinovatif	Tingkat kebebasan dalam berinovatif	Ordinal	12
Arah	Kejelasan standar kerja pada organisasi	Tingkat kejelasan standar kerja	Ordinal	13	

			pada organisasi		
		Kejelasan prestasi yang diharapkan	Tingkat kejelasan prestasi yang diharapkan	Ordinal	14
	Integritas	Koordinasi antar unit organisasi	Tingkat koordinasi antar unit organisasi	Ordinal	15
		Tingkat kerjasama antar bagian unit	Tingkat tingkat kerjasama antar bagian unit	Ordinal	16
	Kontrol	Sistem pengawasan dalam instansi	Tingkat sistem pengawasan dalam instansi	Ordinal	17
		Ketegasan peraturan dalam instansi	Tingkat ketegasan peraturan dalam instansi	Ordinal	18
	Identitas	Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya	Tingkat kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya	Ordinal	19

		Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya di dalam organisasi	Tingkat pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya di dalam organisasi	Ordinal	20
	Toleransi Terhadap Konflik	Penyelesaian konflik yang ada di kantor	Tingkat penyelesaian konflik yang ada di kantor	Ordinal	21
		Kebebasan menyampaikan kritik	Tingkat kebebasan menyampaikan kritik	Ordinal	22
Kinerja Karyawan (Y) Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	Kualitas Kerja	Kerapian	Tingkat kerapian	Ordinal	23
		Ketelitian	Tingkat ketelitian	Ordinal	24
		Hasil kerja	Tingkat hasil kerja	Ordinal	25
	Kuantitas Kerja	Kecepatan dalam bekerja	Tingkat kecepatan dalam bekerja	Ordinal	26
		Kemampuan dalam bekerja	Tingkat kemampuan dalam bekerja	Ordinal	27
	Tanggung Jawab	Tanggung jawab terhadap	Tingkat tanggung jawab	Ordinal	28

Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67)		pekerjaan yang diberikan	terhadap pekerjaan yang diberikan		
		Tanggung jawab pengambilan keputusan pada tugas	Tingkat tanggung jawab pengambilan keputusan pada tugas	Ordinal	29
	Kerjasama	Jalinan kerja sama	Tingkat jalinan kerja sama	Ordinal	30
		Kemampuan bekerja secara tim	Tingkat kemampuan bekerja secara tim	Ordinal	31
	Inisiatif	Kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan	Tingkat kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan	Ordinal	32

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel merupakan objek yang diteliti dan dapat membantu peneliti dalam melakukan pengolahan data untuk memecahkan suatu masalah penelitian.

Populasi menurut Sugiyono (2017:85) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai PT. Pos Indonesia kantor pusat Cilaki Bandung yang berjumlah 60 orang. Maka peneliti menggunakan penelitian sensus dimana semua anggota populasi dijadikan responden. Sensus atau sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, langkah pengumpulan data adalah suatu tahap yang sangat menentukan terhadap proses dan hasil penelitian yang akan dilaksanakan tersebut. Terdapat beberapa teknik yang dilakukan dalam pengumpulan data dari suatu perusahaan. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah :

1. Data primer

Data primer diperoleh secara langsung berdasarkan survei langsung yang dilakukan di PT. Pos Indonesia, dimana perusahaan tersebut menjadi objek penelitian. Hal ini bertujuan untuk memperoleh data yang akurat, data primer bisa diperoleh dengan cara yaitu :

a. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung dan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti di PT. Pos Indonesia.

b. Wawancara

Peneliti berkomunikasi secara langsung atau tanya jawab dengan bagian sumber daya manusia dan pimpinan PT. Pos Indonesia, untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan mengenai objek yang dijadikan permasalahan pada penelitian.

c. Kuesioner

Peneliti memberikan formulir yang berisi pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada responden untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan agar mendapatkan informasi objek yang dijadikan permasalahan pada penelitian.

2. Data sekunder

Data ini merupakan data pendukung yang diperoleh dari penelitian sebagai berikut:

- a. Sejarah, literatur dan PT. Pos Indonesia.
- b. Buku-buku yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian.
- c. Jurnal dan hasil penelitian terdahulu.

3.5 Metode Analisis dan Uji Hipotesis

Metode analisis yang digunakan yang dikemukakan Menurut Sugiyono (2017:244) “Analisis data merupakan data kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data

berdasarkan variabel dan jenis responden, menstabilasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan.”

3.5.1 Metode Analisis Yang Digunakan

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. Menurut Sugiyono (2017:122) berpendapat bahwa skala likert mempunyai gradasi dari yang positif sampai sangat negatif, dengan demikian, peneliti membuat pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data atau keterangan dari responden yang merupakan pegawai Pt. Pos Indonesia kantor pusat Cilaki Bandung. Kemudian data yang diolah dari hasil pengumpulan kuesioner diberi bobot dalam setiap alternative jawaban. Untuk pengolahan data hasil dari kuesioner tersebut maka peneliti menggunakan metode skala *likert*, nilai dalam skala *likert* dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang menggunakan skala *likert* dan mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Alternatif jawaban diberikan nilai 5 selanjutnya nilai dari alternative tersebut dijumlahkan menjadi kategori pembobotan dalam skala *likert* sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Alternatif Jawaban Dengan Skala *Likert*

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2017:94)

Mengacu pada ketentuan tersebut, maka jawaban dari setiap responden dapat dihitung skor tersebut ditabulasikan untuk menghitung validitas dan realibilitasnya.

3.5.1.1 Uji Validitas

Validitas menurut Sugiyono (2017:200) validitas merupakan derajat ketetapan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Untuk mencari validitas, harus mengkorelasikan skor dari setiap pertanyaan dengan skor total seluruh pertanyaan. Jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 maka dinyatakan valid tetapi jika koefisien korelasinya dibawah 0,3 maka dinyatakan tidak valid. Dalam mencari nilai korelasi, maka peneliti menggunakan rumus pearson product moment dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

- r_{xy} : Koefesien r *product moment*
- r : Koefesien validitas item yang dicari
- x : Skor yang diperoleh dari subjek dalam tiap item
- y : Skor total instrumen
- n : Jumlah responden dalam uji instrumen
- Σx : Jumlah hasil pengamatan variabel X
- Σy : Jumlah hasil pengamatan variabel Y
- Σxy : Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan variabel Y
- Σx^2 : Jumlah kuadrat pada masing-masing skor X
- Σy^2 : Jumlah kuadrat pada masing-masing skor Y

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen atau item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Package For The Social Sciences*). Tujuannya adalah untuk menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan yang dapat dilihat dari *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r_{hitung} yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* > 0.3 .

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

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 konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Uji reliabilitas harus dilakukan hanya pada pertanyaan-pertanyaan yang sudah memenuhi uji validitas dan tidak memenuhi, maka tidak perlu diteruskan untuk uji reliabilitas. Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsisten atau ketepatan data dalam interval waktu tertentu (Sugiyono 2017:126). Pengertian reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan jika hasil pengukuran yang dilakukan relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cronbach Alpha* yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pertanyaan yang ganjil dengan total skor pertanyaan yang genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus *spearman brown*, dengan cara kerjanya adalah 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 ganjil 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:

$$r = \frac{2r \cdot b}{1 + rb}$$

Keterangan :

r : Nilai reliabilitas

rb : Korelasi *pearson product moment* antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0.7

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (r_{hitung}), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata.

Berikut keputusannya:

- a. Bila $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.

- b. Bila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak jauh berbeda). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0.70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

3.5.1.3 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif yaitu metode penelitian yang memberikan gambaran mengenai masalah situasi dan kejadian sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar berlaku.

Menurut Sugiyono (2017:53) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel lain. Variabel penelitian ini yaitu beban kerja, lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Lalu selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total responden. Dari jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan. Untuk mendeskripsikan data pada setiap variabel penilaian dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam katagori: Sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk skor

rata-rata maka jumlah jawaban kuesioner dibagi jumlah pernyataan dikalikan jumlah responden. Untuk akan lebih jelas berikut adalah rumusnya:

$$\frac{\Sigma \text{jawaban kuesioner}}{\Sigma \text{pertanyaan} \times \Sigma \text{responden}} = \text{Skor rata - rata}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka untuk mengkategorikan, mengklasifikasikan kecenderungan jawaban responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut :

$$\text{Rentang Skor} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Nilai}}$$

Dimana :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Lebar Skala = $\frac{5-1}{5} = 0,8$

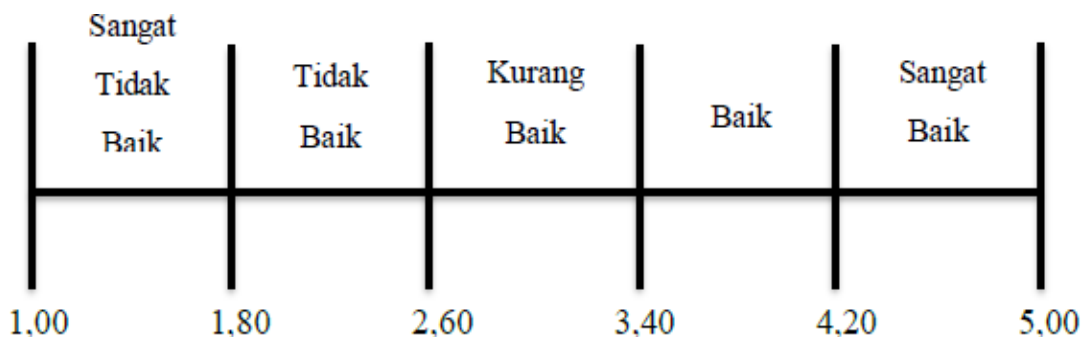
Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

Tabel 3. 3
Kategori skala

Skala	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat tidak baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono (2018:134)

Tafsiran nilai rata-rata tersebut dapat di identifikasikan kedalam gariskontinum. Garis kontinum dapat di lihat pada gambar 3.1



Gambar 3. 1 Garis Kontinum

Sumber : Sugiyono (2018)

3.5.1.4 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif adalah suatu penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian akan coba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak (Sugiyono, 2018:54). Maka dapat disimpulkan bahwa Analisis verifikatif merupakan analisis yang digunakan untuk membuktikan suatu hipotesis yang dibuat atau diajukan. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, untuk itu penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) karena variabel independen tidak langsung mempengaruhi variabel dependen.

3.5.1.4.1 Method Of Successive Interval (MSI)

Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa data yang berskala ordinal. Agar memudahkan dalam pengolahan data maka data harus terlebih dahulu diubah menjadi data berskala interval. Untuk data yang berskala ordinal perlu diubah

menjadi interval dengan teknik *Method Of Succesive Interval*. Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Tentukan dengan tegas variabel apa yang akan diukur.
2. Tentukan berapa responden yang akan memperoleh skor-skor yang telah ditentukan dan dinyatakan sebagai frekuensi.
3. Setiap frekuensi pada responden dibagi dengan keseluruhan responden, disebut sebagai proporsi.
4. Tentukan proporsi kumulatif yang selanjutnya mendekati atribut normal.
5. Dengan menggunakan tabel distribusi normal standar kita tentukan nilai Z.
6. Menentukan nilai skala (*scale Value / SV*).

$$SV = \frac{\text{Density at Lower Limit} - \text{Density at Upper limit}}{\text{Area under Upper limit} - \text{Area under Lower Limit}}$$

Keterangan :

SV (Scale Value) = Rata-rata interval

Density at lower limit = Kepaduan batas bawah

Density at upper limit = Kepaduan batas atas

Area under upper limit = Daerah dibawah batas atas

Area under lower limit = Daerah dibawah batas bawah

Menghitung skor hasil transformasi untuk setiap pilihan jawaban dengan menggunakan rumus :

$$y = sv + [k]$$

$$k = 1 + [SVmin]$$

Untuk memudahkan dan mempercepat proses perubahan data dari skala ordinal ke dalam skala interval, maka peneliti menggunakan media komputerisasi dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

3.5.1.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Penggunaan ini menggunakan analisis regresi berganda, karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2). terhadap kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan rumusan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

b_1 - b_2 = Koefisien regresi variabel

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Budaya Organisasi

ε = Standar error / variabel pengganggu

3.5.1.4.3 Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel stres kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Rumus yang ditentukan adalah sebagai berikut:

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

Dimana :

R = Koefisien korelasi berganda

JK(reg) = Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk deviasi

ΣY^2 = Jumlah kuadrat total korelasi

Nilai r yang diperoleh, maka dapat dihubungkan $-1 < r < 1$ dan untuk masing-masing nilai r adalah:

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

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

Apabila $r = 0$, artinya tidak terdapat hubungan korelasi

Mengetahui tingkat hubungan kuat atau rendahnya Sugiyono dalam bukunya memberikan pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 3.4
Koefisien Korelasi

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

Sumber : Sugiyono (2017:184)

3.5.1.4.4 Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variable Y. Nilai r^2 adalah nilai 0 dan 1. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan.

1. Analisis Koefisien Determinasi Simultan

Melihat seberapa besar pengaruh Independen terhadap variabel Dependen, dinyatakan dalam bentuk persen (%).

Rumus Koefisien Determinasi Simultan adalah sebagai berikut :

$$\mathbf{Kd = r^2 \times 100\%}$$

Keterangan :

Kd = Koefisien Determinasi

r^2 = kuadrat dari koefisien ganda

2. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Koefisien Determinasi Parsial digunakan untuk menentukan besaran pengaruh salah satu variabel Independen terhadap variabel Dependen secara parsial.

Rumus Koefisien Determinasi Parsial adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

B = Beta (*standardized coefficients value*)

Zero Order = Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

Dimana apabila :

Kd = 0, berarti variabel X terhadap Y lemah

Kd = 1, berarti variabel X terhadap Y kuat

3.6 Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di PT. Pos yang berlokasi di Jalan Cilaki No.73 Bandung. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Juli 2022 sampai dengan selesai.

3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Selain itu, kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka. Rancangan kuesioner yang dibuat oleh peneliti adalah kuesioner tertutup dimana jawaban dibatasi atau sudah ditentukan oleh peneliti jumlah kuesioner ditentukan berdasarkan indikator variabel penelitian.