

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia persaingan ekonomi di Indonesia saat ini, persaingan antara perusahaan menjadi semakin sulit, karena banyaknya kompetitor yang sering muncul dan tidak dapat dihindari baik di dalam industri, alat berat maupun perusahaan jasa. Untuk mengatasi hal tersebut, pelaku usaha harus memperbaiki diri melalui beberapa perencanaan dan strategi pengembangan sumber daya yang maksimal. Hal ini sejalan dengan perusahaan yang ingin selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bersaing dan bertahan, meskipun banyak kompetitor yang muncul. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, diantaranya adalah pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik.

Sumber daya manusia meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu lebih jelasnya Sumber daya manusia merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. Sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan sebab daya pikir merupakan dasar modal pasar yang dibawa sejak lahir, sedangkan keahlian dapat diperoleh dari usaha belajar pelatihan.

Manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat tumbuh dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi penerapan sumber daya manusia

(SDM). Untuk menghasilkan Sumber Daya manusia yang baik, maka perusahaan perlu mengelola dan membina sebaik mungkin agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga dapat berkontribusi secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Dessler (2015), bahwa “ Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan perusahaan.”

Sehingga pegawai menghasilkan suatu yang disebut dengan kinerja, kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika, (Muis, et al. 2018).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Dalam mencapai tujuannya kinerja pada perusahaan sangat bergantung pada baik buruknya kinerja karyawannya, artinya jika kinerja karyawan pada perusahaan itu baik maka tentunya akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan.

Faktor penting untuk menentukan kinerja karyawan dan kemampuan suatu

organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut, (Jufrizen, 2017) adalah kepemimpinan (*Leadership*). Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam – macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.

Kepemimpinan transformasional mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya meeting yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Selain faktor kepemimpinan, perusahaan juga harus memperhatikan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi cara karyawan bertindak laku, cara menggambarkan pekerjaannya. Cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya.

Selain itu faktor Kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi yang menentukan boleh dan tidak boleh dilakukan anggot

budaya organisasi menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh anggota organisasi, menentukan cara kerja yang tepat dan lain sebagainya.

Budaya organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi yang sudah berhasil dalam jangka panjang dan menjadi besar sejak awal menerapkan suatu budaya organisasi tertentu yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Organisasi yang sukses dalam jangka panjang memiliki budaya organisasi yang mendorong kepada keberhasilan. Budaya seperti keterbukaan, inovasi, kreativitas, demokrasi dan partisipasi, serta budaya positif dan sukses lainnya mampu mendorong perusahaan menjadi besar dan berkinerja tinggi.

Budaya organisasi akan mengatur seluruh sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi yang tunduk kepada norma-norma maupun nilai-nilai organisasi dengan demikian di dalam organisasi dapat diciptakan kinerja yang baik dan didukung dengan kepemimpinan yang transformasional. Melalui transformasional ide atau gagasan yang diterima ide atau gagasan yang diterima oleh bawahan dari sosialisasi yang dilakukan pemimpin tentu menunjukkan keharmonisan kerja yang dapat menciptakan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi selalu memiliki banyak cara untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang positif dan membawa dampak yang baik untuk organisasi tersebut dan bisa membuat perubahan pada perusahaan sehingga perusahaan selalu bisa bersaing dengan baik dengan perusahaan lainnya.

Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. (Sutrisno, 2018)

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (TBK) yang lebih dikenal dengan sebutan nama bank **bjb** merupakan badan usaha yang bergerak di bidang perbankan yang awalnya merupakan bank daerah yang berkembang menjadi bank nasional sehingga membutuhkan kualitas kinerja yang baik untuk perusahaan menjadi lebih baik lagi, untuk meningkatkan kinerja yang baik harus menciptakan motivasi yang cukup baik bagi karyawan agar karyawan semangat dalam bekerja. Bank berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaan harus terus menerus meningkatkan pelayanan kepada nasabah, kinerja, dan profitabilitas perusahaan agar mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja bidang perbankan bagi masyarakat dan negara.

Jasa perbankan sangat penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Saat ini jasa perbankan merupakan sektor ekonomi yang sangat besar dan tumbuh pesat. Pertumbuhan tersebut selain diakibatkan oleh adanya jenis jasa sebelumnya, juga disebabkan oleh munculnya jenis perbankan yang baru sebagai akibat dari tuntunan dan perkembangan teknologi. Adanya perkembangan kemajuan teknologi saat ini, maka akan semakin meningkatkan pula kebutuhan akan produk – produk perbankan beserta fasilitasnya agar dapat mempermudah nasabah dalam

bertransaksi sehingga akan dapat mengoptimalkan dan efisienkan waktu. Masyarakat kini semakin selektif dalam memilih jasa perbankan untuk menyimpan dana guna menghindari resiko.

Perusahaan yang menjual produk jasa pada masyarakat secara luas adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan atau lebih dikenal dengan nama Bank. Bank merupakan perusahaan yang menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat. Menurut UU No.10 tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan yaitu menghimpun dana dan menyalurkan dana merupakan pokok kegiatan bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya sebagai kegiatan pendukung.

Banyaknya perbankan yang beroperasi di kota Bandung, maka akan meningkatkan pula persaingan yang terjadi antara perbankan dalam meraih konsumen. Persaingan tersebut membawa dampak internal yang mengharuskan perusahaan lebih memperhatikan karyawan sebagai ujung tombak untuk meningkatkan mutu kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

Berdiri pada tahun 1961, Bank Bjb merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemda Provinsi Jawa Barat, Pemda Provinsi Banten, Pemda Kota-Kabupaten Se-Jawa Barat dan Pemda Kota-Kabupaten Se-Banten. BJB memiliki nilai aset sebesar 114,98 triliun rupiah dan modal inti sebesar 9,3 triliun rupiah Bank BJB masuk kedalam kategori bank Buku 3 dengan nilai modal inti antara 5 sampai 30 triliun rupiah.

Pada pernyataan di bawah ini menjelaskan posisi bank bjb diantara bank-

bank lainnya di indonesia berdasarkan bank buku 3 jumlah modal inti pada tahun 2020-2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Daftar Buku Bank 3 Tahun 2020

No	Nama Bank	Buku Bank 3	Modal Inti
1	Bank OCBC NISP, Tbk	3	28,558,345
2	Bank BTPN, Tbk	3	24,841,573
3	Bank Permata	3	22,164,819
4	Bank Maybank Indonesia, Tbk	3	21,520,673
5	Bank HSBC Indonesia	3	18,872,082
6	Bank BTN	3	16,331,839
7	Bank Mayapada International, Tbk	3	15,821,540
8	Bank Mega, Tbk	3	15,372,944
9	Bank UOB Indonesia	3	13,794,217
10	BPD Jawa Barat dan Banten, Tbk	3	9,939,330

Sumber : simulasikredit.com

Berdasarkan tabel 1.1 di atas diketahui bahwa jumlah dari dana modal inti bank bjb masih berada diurutan 10 bank yang berada di indonesia. Jumlah dana modal inti sebesar 9,939,330 triliun berdasarkan buku bank 3, oleh karena itu bank merupakan salah satu perusahaan yang berjalan pada industri perbankan yang tentu membutuhkan semangat kerja dan lingkungan organisasi yang baik serta kondusif bagi karyawannya agar menciptakan kinerja yang lebih baik bagi nasabah sehingga bank tersebut dapat dipercaya oleh masyarakat untuk menyimpan dananya. Kinerja masih belum optimal, ditunjukkan dengan perbandingan modal inti yang ada di indonesia dimana bank bjb yang masih rendah di bandingkan dengan bank nasional lainnya. Sehingga memperlihatkan bahwa kualitas kinerja pada bank tersebut masih rendah, ini bisa disebabkan oleh kinerja dan lingkungan kerja yang belum cukup

baik sehingga tidak dapat memberikan pelayanan yang baik dan konsumen lebih memilih menyimpan dananya di bank lain. Hal ini membuat setiap bank berlomba-lomba untuk memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan agar dapat meraih kesuksesan serta mampu memberikan keuntungan atau laba yang besar bagi bank tersebut.

Tabel 1. 2
Kinerja karyawan Pada Bank BJB Pusat (survey pada karyawan Human Capital)

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kualitas	3	2	7	4	4	56	2,8
2	Kuantitas	5	7	3	2	3	69	3,45
3	Pengetahuan	5	4	3	5	3	63	3,15
4	Kehadiran	4	2	5	7	2	59	2,95
Skor Rata-rata Kinerja karyawan								2,33

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 dari hasil kuesioner pra-survey mengenai kinerja yang dilakukan pada bank bjb variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata kinerja karyawan 2,33. Secara keseluruhan dapat dikatakan masih belum sesuai dengan yang diharapkan, bahkan salah satu dimensi kinerja karyawan yaitu kualitas hanya memiliki nilai rata-rata sebanyak 2,8 dan menjadi yang terkecil diantara dimensi lainnya.

Mengingat begitu pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung kegiatan pelayanan masyarakat, maka sebuah perusahaan harus dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Vicky Ambarwati (2016) yang berjudul pengaruh lingkungan kerja,

motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri mengatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan produktifitas kinerja karyawan, motivasi kerja menjadi sebuah faktor yang menjadikan sebuah kesuksesan kinerja karyawan dan disiplin kerja pada perusahaan akan meningkatkan ketepatan waktu dalam bekerja sehingga karyawan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, stress kerja dan disiplin kerja di anggap sebagai variabel bermasalah terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat pada tabel tersebut.

Tabel 1. 3
Variabel Yang Diduga Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BJB Pusat (survey pada karyawan Human capital)

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence</i>	5	4	6	2	3	66	3,3
		<i>Inspirational Motivation</i>	5	3	7	2	3	65	3,25
		<i>Intellectual Stimulation</i>	4	6	5	3	2	67	3,35
		<i>Individualized Consideration</i>	0	4	10	4	2	56	2,8
Skor rata-rata kepemimpinan transformasional							2.54		
2	Lingkungan kerja	Harmonis	7	3	7	3	0	74	3.7
		Kesempatan untuk maju	6	4	6	4	0	72	3.6
		Keamanan dalam kerja	6	5	3	5	1	67	3.35
Skor rata-rata Lingkungan Kerja							3.55		

Lanjutan tabel 1.3

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
3	Motivasi kerja	Kebutuhan akan prestasi	7	2	4	3	4	65	3.25
		Kebutuhan akan afiliasi	3	8	4	3	2	67	3.35
		Kebutuhan akan kekuasaan	4	9	5	2	0	75	3.75
Skor rata-rata Motivasi Kerja							3.45		
4	Budaya Organisasi	Kesadaran diri	0	5	10	4	1	58	2.9
		Keagresifian	4	7	3	3	3	66	3.3
		Kepribadian	5	6	4	3	2	69	3.45
		Peforma	2	7	5	3	3	65	3.25
		Orientasi tim	5	10	4	1	0	70	3.5
Skor rata-rata Budaya Organisasi							3.28		
5	Stres Kerja	Stres lingkungan	5	6	4	3	2	69	3.45
		Stres organisasi	7	4	5	2	2	72	3.6
		Stres individu	5	3	6	3	2	63	3.15
Skor rata-rata Stres kerja							3.40		
6	Disiplin Kerja	Taat aturan waktu	5	7	3	3	2	76	3.80
		Taat aturan perusahaan	6	5	3	2	4	64	3.20
		Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	4	8	4	2	2	71	3.50
Skor rata-rata Disiplin kerja							3.5		
Total skor = Nilai x Tingkat Kesetujuan Rata-Rata = Total : Responden Jumlah Rata-Rata Skor = Rata-Rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan

mengenai variabel kepemimpinan transformasional yang tepatnya mengenai dimensi *individual consideration* serta pada variabel budaya organisasi tepatnya mengenai dimensi kesadaran diri. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa yang diduga menjadi penyebab kinerja karyawan bank bjb khususnya di human capital belum berada pada rentang nilai sangat baik.

Mengingat begitu pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung kegiatan perusahaan, maka setiap perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan mulai dari pelatihan, pemberian kompensasi, memberikan pujian dan motivasi hingga penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Namun demikian kinerja karyawan juga tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, akan tetapi dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang yang dapat mengarahkan dan membimbing bawahannya dalam meningkatkan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Suatu organisasi membutuhkan pimpinan yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Seorang pemimpin jika dia dapat mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan bukan merupakan suatu hal yang bisa di sepelekan keberadaannya dalam organisasi, peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi. Berdasarkan jurnal penelitian Samuel Kilapong (2015) seorang pimpinan yang dibutuhkan adalah pemimpin berkharisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut adalah data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner mengenai variabel bebas yang bermasalah di bank bjb pusat (survey pada karyawan human capital) dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 orang karyawan dari 55 orang karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 4
Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel Kepemimpinan Transformasional di Bank BJB Pusat (survey pada karyawan Human Capital)

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence</i>	5	4	6	2	3	66	3,3
	<i>Inspirational Motivation</i>	5	3	7	2	3	65	3,25
	<i>Intellectual Stimulation</i>	4	6	5	3	2	67	3,35
	<i>Individualized Consideration</i>	0	4	10	4	2	56	2,8
Skor rata-rata Kepemimpinan Transformasional							2.54	

Sumber : Hasil olah data kuesioner Pra-Survey oleh Peneliti (2022)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat dari hasil kuesioner pra survey variabel kepemimpinan transformasional memiliki skor rata-rata sebesar 2.54. Terdapat empat dimensi dalam variabel kepemimpinan transformasional, dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu dimensi *individual consideration* dengan nilai 2,8.

Kepemimpinan yang efektif tentunya sangat dibutuhkan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, namun perlu didukung dengan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang baik pula. Budaya organisasi akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan

dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Robbins dan Mary (2016:51) mengemukakan bahwa (*Organizational culture is the values, principles, traditions and attitudes that influence the behavior of members in the organization*) “budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi”. Berikut data yang diperoleh dalam kuesioner mengenai variabel budaya organisasi yang bermasalah dalam pra-survey dengan menyebarkan kepada 20 orang karyawan bank bjb pusat khususnya pada karyawan human capital adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 5
Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel Budaya Organisasi di
Bank BJB Pusat (survey pada karyawan Human Capital)

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
Budaya Organisasi	Kesadaran diri	0	5	10	4	1	58	2.9
	keagresifan	4	7	3	3	3	66	3.3
	Kepribadian	5	6	4	3	2	69	3.45
	Peforma	2	7	5	3	3	65	3.25
	Orientasi tim	5	10	4	1	0	70	3.5
Skor rata-rata Budaya Organisasi							3.28	

Sumber : Hasil olah data kuesioner Pra-Survey oleh Peneliti (2022)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat dari hasil kuesioner pra survey variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata sebesar 3.28, hal ini merupakan kategori kurang baik. Terdapat 5 dimensi dalam variabel budaya organisasi dan dimensi yang memiliki skor rendah adalah dimensi kesadaran diri dan keagresifan yaitu kurangnya ke kesadaran diri dalam hal mengerjakan tugas pekerjaan dengan baik

sehingga pemimpin yang harus membantu bawahannya untuk lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, yang berkenaan dengan budaya organisasi yaitu masih kurangnya kerja sama antara bagian internal dan pimpinan kurang memberikan arahan yang jelas tentang tugas yang telah di berikan. Setiap karyawan juga belum dapat melakukan pekerjaan secara teliti sehingga akan berdampak pada hasil yang tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja dengan budaya organisasi yang sebagai balas jasa yang mampu merubah dan mempertahankan budaya yang baik agar tetap dipertahankan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi pada karyawannya dengan menanamkan visi, misi, dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan diri karyawannya.

Setelah penjabaran yang telah dijelaskan penulis tertarik melangsungkan sebuah penelitian berhubungan dengan permasalahan – permasalahan yang ada dan meningkatkan sebuah judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bjb Pusat (survey pada karyawan human capital)”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dapat di definisikan sebagai proses dan hasil pengenalan masalah atau permasalahan-masalah yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah yaitu menggambarkan permasalahan yang tercakup dalam sebuah

penelitian terhadap variabel yang akan di teliti oleh peneliti.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan Transformasional
 1. Kurangnya pertimbangan *individual consideration* perhatian yang di berikan pimpinan terhadap karyawan.
 2. Kurangnya motivasi dari pimpinan terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Budaya Organisasi
 1. Kurangnya kesadaran diri terhadap pekerjaan.
 2. Kurangnya peforma dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Kinerja Karyawan
 1. Masih adanya kurangnya kualitas dalam mengerjakan.
 2. Kurangnya pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional pada karyawan Human Capital Bank BJB.
2. Bagaimana budaya organisasi pada karyawan Human Capital Bank BJB.
3. Bagaimana kinerja karyawan pada karyawan Human Capital Bank BJB.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Human Capital Bank Bjb baik secara parsial maupun simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui :

1. Kepemimpinan transformasional pada Bank BJB pusat.
2. Budaya organisasi pada Bank BJB pusat.
3. Kinerja karyawan pada Bank BJB pusat.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada bank bjb pusat baik secara simultan maupun secara parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berhubungan dengan penelitian ini. Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi teoritis maupun praktis. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Untuk mengetahui dan menambah wawasan serta pengetahuan penulisan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Bagi peneliti. Kegunaan penelitian ini tentunya berguna untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, khususnya dalam kepemimpinan transformasional dan budaya terhadap kinerja karyawan pada bank bjb pusat

Khususnya bagi *Human Capital*.

- b. Bagi instansi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan dan saran-saran terhadap masalah pada kinerja karyawan yang disebabkan beberapa faktor. Dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menjadi lebih baik.
- c. Bagi pihak lain. Sebagai tambahan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia dan referensi bacaan bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Manajemen

Manajemen adalah suatu proses dimana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok manajemen perlu dilakukan guna mencapai tujuan atau target dari individu atau kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan sumber daya yang tersedia. Dari pengertian tersebut, ilmu manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mengatur sesuatu agar tujuan yang di inginkan dapat terpenuhi.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Dalam mengatur suatu hal pastinya akan timbul masalah, proses, dan pertanyaan mengenai siapa atau apa yang diatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Jadi, manajemen adalah suatu proses untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan.

Untuk lebih jelasnya pengertian tentang Manajemen, Menurut Afandi (2018:1) menyatakan :

“ manajemen adalah bekerja dengan orang – orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian

(*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.

Menurut M. Manullang (2018:2) yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati menurut menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Keberhasilan suatu perusahaan ditunjukkan dengan seberapa baik manajemen perusahaan tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi elemen dasar yang dibangun ke dalam proses manajemen dan digunakan sebagai referensi ketika melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bisa membuat perkembangan bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Berikut adalah definisi fungsi menurut para ahli :

Menurut Amirullah (2015: 8) menyatakan bahwa:

“Fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.”

Berbeda dengan pernyataan diatas, Tery dalam Amirullah (2015:3) mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Dasar pemikiran dari tujuan dan persiapan langkah-langkah yang digunakan untuk mencapainya. Perencanaan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan dengan cermat apa saja hambatannya, dan merumuskan suatu perwujudan kegiatan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Mengumpulkan orang – orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah di rencanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing – masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang diuraikan di atas, peneliti menemukan bahwa fungsi manajemen merupakan elemen mendasar yang digunakan sebagai acuan dalam proses manajemen, mulai dari perencanaan hingga

pencapaian tujuan yang ditetapkan hingga pengendalian sumber daya yang ada sehingga fungsi manajemen bisa berperan dengan baik.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki tugas memungkinkan sebuah organisasi untuk berhasil melalui orang lain. Personil atau karyawan perusahaan mengenai partisipasi dalam rencana, sistem, proses, dan tujuan yang dicapai perusahaan. Karyawan adalah orang yang bekerja untuk orang lain dengan menjual jasa bagi perusahaan dengan waktu, tenaga dan pikiran, serta menerima imbalan dari perusahaan.

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Meningkatnya peran manajemen dalam suatu perusahaan menyebabkan meningkatnya perhatian terhadap pentingnya faktor manusia dalam perusahaan. Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang memerlukan perhatian khusus dari perusahaan karena merupakan penggerak kegiatan perusahaan. Di bawah ini adalah beberapa pendapat tentang manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu manajemen yang memusatkan perhatiannya pada pengaturan peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi, karena untuk mencapai tujuannya, organisasi membutuhkan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem agar system berjalan dengan lancar, dalam pengelolaannya dibutuhkan beberapa aspek penting seperti motivasi, pelatihan, pengembangan dan aspek lain. Hal ini lah yang menjadikan manajemen

sumber daya manusia sebagai indikator penting dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Badriyah 2017:15).

Beberapa pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli :

a. Menurut Hasibuan (2019:10) adalah sebagai berikut :

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

b. Menurut (Hamali, 2016:2) adalah sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja.

c. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) adalah sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan , karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan pernyataan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia telah terbukti menggunakan sumber daya manusia dengan cara yang paling tepat sasaran dan seefisien mungkin untuk

mencapai tujuan yang diinginkan. Dapat disimpulkan bahwa itu adalah seni yang mencakup fungsi operasional.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas – tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam mengerjakan pekerjaan seharusnya perusahaan memperhatikan fungsi–fungsi manajemen dalam menjalankan berikut merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibun (2016:17) fungsi MSDM yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan

koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan 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. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

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

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan itu sendiri, pemberhentian dari perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata: kepemimpinan dan transformasi. Istilah transformasi atau transformasi mengacu pada perubahan tampilan (bentuk, tekstur, fungsi, dll). Bahkan ada yang berpendapat bahwa kata transformasi berasal dari kata “transformation” yang artinya mengubah atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Misalnya, mengubah visi menjadi kenyataan.

Transformasional karenanya mengandung makna sifat – sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah motif berprestasi menjadi prestasi riil. Pradigma ini mengidentifikasi bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang konstruktif. Pemimpin transformasional dapat memberikan semangat kepada bawahan mereka dan mendorong mereka untuk mengorbankan kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi, sehingga meningkatkan nilai tugas dan berhasil mengatasi apa yang sebenarnya mereka harapkan. Hal ini berkaitan dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang jauh lebih baik.

Para pemimpin berusaha untuk meningkatkan kesadaran pengikut mereka dengan menuntut cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi, daripada menyadari emosi mereka atau meninggalkan kecemburuan atau kebencian.

Sementara dalam kerangka ini. Menurut para ahli, pengertian kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (2015:382), mengemukakan bahwa :

“ kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma.”.

Menurut Chang, Chang & Chen (2015), *Transformational Leadership* di definisikan sebagai seperangkat perilaku yang memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja diluar harapan dasar dengan mengubah sikap, kepercayaan, dan nilai – nilai pengikut. *Transformational leadership* atau kepemimpinan transformasional di gambarkan sebagai proses dimana para pemimpin memainkan model peran ideal dan mendorong kreativitas, memberikan motivasi inspirasional, dan terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut untuk mencapai visi dan tujuan bersama organisasi.

Berikut adalah nilai – nilai yang harus dimiliki *leader* untuk menjadi seorang pemimpin yang transformational, para *leader* harus bisa mempengaruhi bawahannya (*idealised influence*), lalu dengan kemampuan intelektual yang dia miliki atau mendorong para karyawan agar dapat berinovasi (*intellectual stimulation*). Dan para *leader* harus memiliki *concern* terhadap setiap karyawannya dan memberikan nasihat atas masalah pekerjaan yang dialami oleh karyawan tersebut (*individualised consideration*), serta pemimpin harus bisa memotivasi karyawannya agar karyawan menjadi lebih produktif dalam mengerjakan pekerjaan

supaya pekerjaan itu bisa dikerjakan dengan baik apa bila selalu di beri motivasi oleh pemimpin (*inspirational motivation*).

2.3.1 Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Fungsi seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada koordinasi, tetapi mencakup semua bidang atau aspek yang ada di dalam wadah. Jika pemimpin ini mengambil tanggung jawab yang besar dan dapat memotivasi bawahannya, maka dia adalah pemimpin yang berhasil dalam menyusun wadah. Peran pemimpin adalah pemimpin biasa yang merupakan komunikator, fasilitator dan integrator dari organisasi yang dipimpinnya. Gambaran umum yang terkait dengan fungsi seorang pemimpin sebagai komunikator adalah proses menjaga hubungan baik di dalam dan di luar pemimpin melalui komunikasi lisan dan tertulis.

Olga Eptropika dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan dan organisasi (2016:389, dalam Usman) mengemukakan fungsi 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 para anggotanya dalam organisasi.
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian dalam organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan transformasional memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan untuk secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dan membantunya mencapai tujuannya. Saya menyimpulkan demikian.

2.3.2 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut De Waal (2018:15), ada delapan faktor untuk mencapai transformasi yang sukses yaitu :

1. Pemimpin manajerial harus memverifikasi dan mengkomunikasikan perlunya transformasi pada anggota organisasi lainnya.
2. Pemimpin manajerial harus mengembangkan strategi dan tujuan untuk mengimplementasikan transformasi.
3. Pemimpin manajerial harus memabangun dukungan internal untuk tranformasi.
4. Dukungan manajemen puncak dan komitmen terhadap transformasi
5. Pemimpin manajerial harus mendapat dukungan dari pemangku kepentingan.
6. Transformasi membutuhkan sumber daya yang cukup dan penempatan ulang atau pengalihan sumber daya organisasi yang langka menuju kegiatan baru.
7. Manajer dan pekerja harus efektif melembagakan dan menanamkan transformasi, memasukan prosedur dan inovasi baru keadalam rutinitas.

8. Pemimpin manajerial harus mengembangkan kemampuannya terhadap transformasi untuk mencapai kesesuaian.

2.3.3 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sim & Lee (2018:17), tujuan dari transformational leadership adalah:

1. Untuk mengubah tujuan dan nilai – nilai dari pengikut.
2. Memotivasi mereka untuk melakukan diluar harapan mereka dengan menginspirasi kepercayaan mereka.

2.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional leadership adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dan merubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat di dalam bekerja serta memberi dorongan untuk mencapai tujuan organisasi. Bass dalam bukunya yang berjudul Pembelajaran Kepemimpinan, Transformasional untuk berbagai Visi di alih bebaskan oleh Ancok (2014:129) mengemukakan Dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” yaitu :

1. Pengaruh ideal (*idealized Influence*)

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. Terdapat tiga dimensi Pengaruh ideal (*Idealized Influence*) indikator yaitu :

- a. Rasa Hormat dari karyawan.
- b. Kepercayaan pada pemimpin.
- c. Dapat menjadi panutan.

2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawan. Terdapat dua indikator dari dimensi Motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*) yang terdiri dari dua indikator yaitu:

- a. Pemimpin sebagai motivator
- b. Penetapan target yang jelas

3. Stimulasi Intelekt (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin harus mampu merangsang karyawan untuk memunculkan ide – ide dan gagasan – gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi – inovasi baru di bawah bimbingannya. Terdapat dua indikator dari dimensi Stimulasi Intelekt (*Intellectual Stimulation*) yang terdiri dari dua indikator yaitu:

- a. Merangsang ide kreatif
- b. Problem solver

4. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*)

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan karyawan. Terdapat tiga indikator dari dimensi Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang baik.

- b. Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan.

2.4 Budaya Organisasi

Penjelasan tentang budaya organisasi terkait dengan pengembangan organisasi. Nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan dengan filosofi, asumsi dasar, motto perusahaan, serta tujuan perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem yang terdapat pada perusahaan yang dapat berdampak positif kepada anggotanya jika dilakukan dengan tepat.

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kebiasaan kerja seluruh anggota yang dibakukan serta diterima sebagai standar perilaku kerja dalam rangka pencapaian sasaran dan hasil direncanakan terlebih dahulu yang dapat memberi arah bagi setiap pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh organisasinya dan yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

Menurut Robbins dan Judge (2015:355) terdapat tujuh dimensi yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

- b. Perhatian ke hal yang rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan pekerjaan dengan presisi,

analisis, dan perhatian hal pada hal – hal detail.

c. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan – keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

e. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan –kegiatan kerja di organisasi tim ketimbang pada individu – individu.

f. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai

g. Kemantapan

Sejauh mana pemimpin melakukan sosialisasi budaya organisasi sebagai panduan perilaku karyawan .

Menurut Tobari (2015:22) Menyatakan bahwa :

“Budaya organisasi ini terdiri dari dua hal pokok yang perlu di perhatikan yaitu budaya organisasi tidak hanya dalam bentuk kebiasaan, nilai, dan kepercayaan akan tetapi termasuk kategori ini adalah hal yang dikerjakan dan hal yang dipikirkan termasuk kategori ini adalah hal yang dikerjakan dan hal yang dipikirkan.”

Menurut Sule dan Saefullah (2019:18) menyatakan bahwa:

”Bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan

bagaimana persepsi ini menciptakan pola – pola kepercayaan, nilai – nilai, dan harapan – harapan”.

2.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthan (2016:201) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu :

1. Peraturan yang harus dipenuhi
Aturan perilaku mengatur setiap tindakan yang harus dilakukan oleh anggota sebagai perwujudan budaya yang efisien.
2. Norma
Ketentuan yang mengatur tingkah laku manusia dalam masyarakat.
3. Nilai yang dominan
Nilai yang dianggap penting dari pada nilai lainnya.
4. Filosofi
Aturan – aturan dalam hidup yang menjadi aturan tidak tertulis tapi digunakan sebagai kebijakan – kebijakan hidup dan menjadikan kekuatan untuk melangkah.
5. Aturan
Tata tertib yang harus diikuti dan yang sudah diatur, apabila dilanggar akan mendapatkan sanksi.
6. Iklim organisasi
Keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang – orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

2.4.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran di dalam perusahaan. Menurut Judge (2015:11) budaya memiliki fungsi – fungsi dalam organisasi diantaranya :

1. Identitas

Budaya memuat identitas suatu organisasi dan harus di jaga dengan baik oleh karyawan.

2. Pembentukan sikap dan perilaku

Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sensemaking*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

3. Stabilitas

Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.

4. Batas

Budaya berperan sebagai penentu batas – batas artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

5. Komitmen

Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu supaya karyawan selalu membegang teguh komitmen itu sendiri.

2.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan – perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator. Budaya Organisasi menurut Edison (2016:131) :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk – produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan – peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek – aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing – masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4. Peforma

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaanya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal – hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta, komitmen bersama.

- a. Setiap tugas – tugas tim dilakukan dengan diskusi dan di sinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Orientasi tim sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.

2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan sebuah peran penting bagi perusahaan dalam membuat sebuah ide.atau gagasan. Menurut Sulastri (2017), menyataka bahwa:

“Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja.”

Menurut Purba & Gunawan (2018), menyatakan bahwa:

“Kinerja merupakan deskripsi sejauh mana keberhasilan maupun kegagalan organisasi. Tidak hanya itu, kinerja pula berarti mutu serta kuantitas kerja ataupun kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.”

Menurut Sattar *et al.* (2015), menyatakan bahwa:

“Struktur strategi sumber daya manusia adalah alat yang luar biasa yang dapat berperan penting dalam meningkatkan berbagai praktek sumber daya manusia. Struktur gaji yang tidak memadai, kurangnya peluang, skema insentif yang lemah untuk kinerja pekerjaan yang sangat baik, kode promosi berdasarkan senioritas dari pada kinerja aktual, perlakuan hukuman keterlambatan promosi, tidak adanya modul kompensasi, dan strategi motivasi adalah penentu utama keterlibatan dan kinerja seorang karyawan di perusahaannya.”

Dari penjelasan – penjelasan sebelumnya, dikonklusikan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian berupa hasil ataupun prestasi kerja atas tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2.5.1 Langkah – Langkah Peningkatan Kinerja

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Langkah – langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2015:22-23) dalam rangka peningkatkan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja
2. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

3. Melakukan rencana tindakan tersebut.
4. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

2.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut. Simamora dalam Mangkunegara (2015:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

A. Faktor individual yang terdiri dari:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

B. Faktor psikologis yang terdiri dari :

1. Persepsi
2. *Attitude*
3. *Personality*
4. Pembelajaran
5. Motivasi

C. Faktor organisasi yang terdiri dari:

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan
4. Struktur

5. *Job Design*

2.5.3 **Aspek – Aspek Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2017:563) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai, antara lain:
 - a. Meningkatkan motivasi
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - e. Peningkatkan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
 - a. Meningkatkan kepuasan kerja
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun karyawan.
 - d. Sebagai saran meningkatkan motivasi karyawan.
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat bagi Organisasi
 - a. Perbaiki seluruh simpul unit – unit yang ada dalam organisasi
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing – masing karyawan.

2.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes dikutip oleh Rahardi (2018:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 4 (empat) dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas.
- b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, misalnya:

- a. Volume keluaran
- b. Kontribusi

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan

- a. Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan.
- b. Memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4. Kehadiran (*presence*)

Kehadiran yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu karyawan hadir di

tempat kerja, misalnya :

- a. Tingkat absensi karyawan.
- b. Ketepatan waktu.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel pembanding penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	Ayu Putu Putri Garini, I Wayan Bagia, dan Wan Cipta Volume 4 (2016)	Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan perusahaan air minum (PDAM)	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan budaya organisasi dan kinerja	Tempat penelitian
2	Ujang Wawan Sam Adinata (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS TAMZIS BAN	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan	Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Motivasi dan tempat penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
		DUNG			
3	Agustina Ritawati (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transfromasio nal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (persero) Cabang Surabaya	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (persero) Cabang Surabaya	Kepemimpinan dan budaya organisasi, kinerja karyawan	Kepuasan kerja dan tempat penelitian
4	Supardi dan Aulia Anshari (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasio nal dan Budya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PTPN IX BATUMAS	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasiona l dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PTP IX BATUMAS	Kepemimpnan transformasiona l dan budaya organisasi, kinerja karyawan	Tempat penelitian
5	Susilo Susiawan dan Abdul Muhid (2015)	Kepemimpinan Transformasio nal, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasiona l kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Kepemimpinan transformasiona l	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi, tempat penelitian
6	Ahmad Rivai (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasio nal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap	Kepemimpinan transformasiona l, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Tempat penelitian
7	Meikie Bawrodi, B. Tewal, Micahel Ch Raintung	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi	Ada hubungan yang signifikan antara kepimpinan transaksional	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	Transaksio nal dan Tempat

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
	(2017)	Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF GROUP MANADO	tdan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF GROUP MANADO		penelitian.
8	Reinhart Cancera Damanik	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Cv. Wiranta Bahana Raya)	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Tempat penelitian
9	Wahyu Prabawati Putri Handayani, Didik Joko Pitoyo Vol. 3 No. 2, September 2018	Pengaruh <i>Transformasional</i> terhadap <i>Work Engagement</i> yang dimediasi oleh <i>Meaning In Work</i> dan <i>Personal Resource</i>	Bahwa <i>tranformasional leadership</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i>	<i>Transfromasion al leadership</i>	<i>Work Engagem ent</i> dan <i>Meaning In Work</i> dan <i>Personal Resource</i> dan tempat penelitian
10	Enno Aldea Amanda, Satrijo, Nik Amah Vol. 6 Nol. 1 Halaman 1-12, Madiun, April 2017	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun	Bahwa ada hubungan yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Budaya organisasi dan Kinerja Karaywan	Tempat penelitian
11	Weny Suci Prasetyanin ngtyas, Kus Di Raharjo, Tri Wulida Afrianty Vol. 23 No. 2 Oktober	Pengaruh Kepemimpinan <i>Tranformasion al</i> dan Budaya Organisasi terhadap <i>Know Ledge Sharing</i> dan Kepuasan	Berpengaruh signifikan antara Kepemimpinan <i>tranfromasional</i> dan budaya organisasi terhadap <i>Know</i>	Kepemimpinan <i>transformational</i> dan budaya organisasi	<i>Knowledg e Sharing</i> dan Kepuasan Kerja, Tempat

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
	2020, 370-399	dan Kepuasan Kerja	<i>Sharing</i> dan kepuasan kerja		penelitian
12	Fitri Setiawati, Asep Ferry Bastian Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 27, No. 2, Desember 2021	Pengaruh kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Karyawan Unit Donor Darah PMI Kabupaten Tangerang)	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Tempat penelitian
13	Dewi Andriani Jurnal Bisnis Manajemen & Perbankan Vol. 2 No. 2 2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. "X" Sidoarjo	Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Lingkungan kerja dan tempat penelitian
14	Arif Nugroho, Fauzobih, Dian Anggraini Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME) Vol. 8 No 1, Januari 2022	Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Instruktur PT. United Tractors Tbk. Jakarta	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja instruktur terhadap kinerja instruktur	Kepemimpinan transformasional	Kinerja instruktur dan tempat penelitian
15	Ogi Rifansyah jom FISIP Vol. 3, No 2, Oktober 2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karya	ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terha	Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	empat penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
		wan Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Wilayah Pekan Baru	dap kinerja karyawan		
16	Meeme Julius M Lingera & Kiende Hellen Guantai (Phd) <i>Jorunal of Business and Mana Gement (JBM) volume 22, March 2020</i>	<i>Nexus Between Pillars of Transformational Leadership and Organizational Effectiveness S: A Case of</i>	Ada hubungan yang signifikan antara <i>transformational leadership dan organizational</i>	<i>Transformastio nal leadership dan organizational</i>	Tempat penelitian.
17	Ryani Dhyan Parashakti, Mochamad Rizki Lisnatiawti Saragih Jurnal Manajemen Tori dan Terapan Tahun 9. No 2 Agustus 2016	Pengaruh Kepemimpinan Transformasio nal dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di Pt. Bank Danamanon Indonesia	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasio nal dan budaya organisasi	Kepemimpinan transformasio nal dan budaya organisasi	Perilaku inovatif karyawan dan Tempat Penelitian
18	Budiyanto dan Ade Jaya Sutisna Jurnal Studia Akuntansin dan Bisnis Vol. 7 No.	Pengaruh Kepeimpinan Tranasformasio n dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor	Ada hubungan yang signifikan atau positif antara kepemimpinan transformasioal dan budaya organisasi terhadap kepuas	Kepemimpinan dan budaya organisasi	Kepuasan kerja dan tempat penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
	1 (2019)	Pertahanan Kabupaten Lebak	an kerja		

2.7 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya manusia yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konseptual model hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transfromational Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Human capital Bank Bjb, artinya jika pemimpin memiliki kepemimpinan transformational yang baik maka kinerja akan ikut meningkat. Dari

pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi kerja pegawai tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017), dan (Sukama & Sudiba, 2015), yang berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformational merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan dan bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan, individu dengan organisasi atau perusahaan.

2.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing – masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada seperti nilai, keyakinan, angapan, harapan dan sebagainya.

Budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi Budaya organisasi

mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri dan perilaku etis.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, artinya jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal tersebut berarti bahwa budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pernyataan diatas dapat dinyatakan bahwa organisasi kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai, dimana dengan semakin meningkatnya budaya organisasi seorang pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan (Ainanur & Tritayasa, 2018); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Prayogi & Rialdy, 2018) dan (Wahyudi & Tupti, 2019); dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

2.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

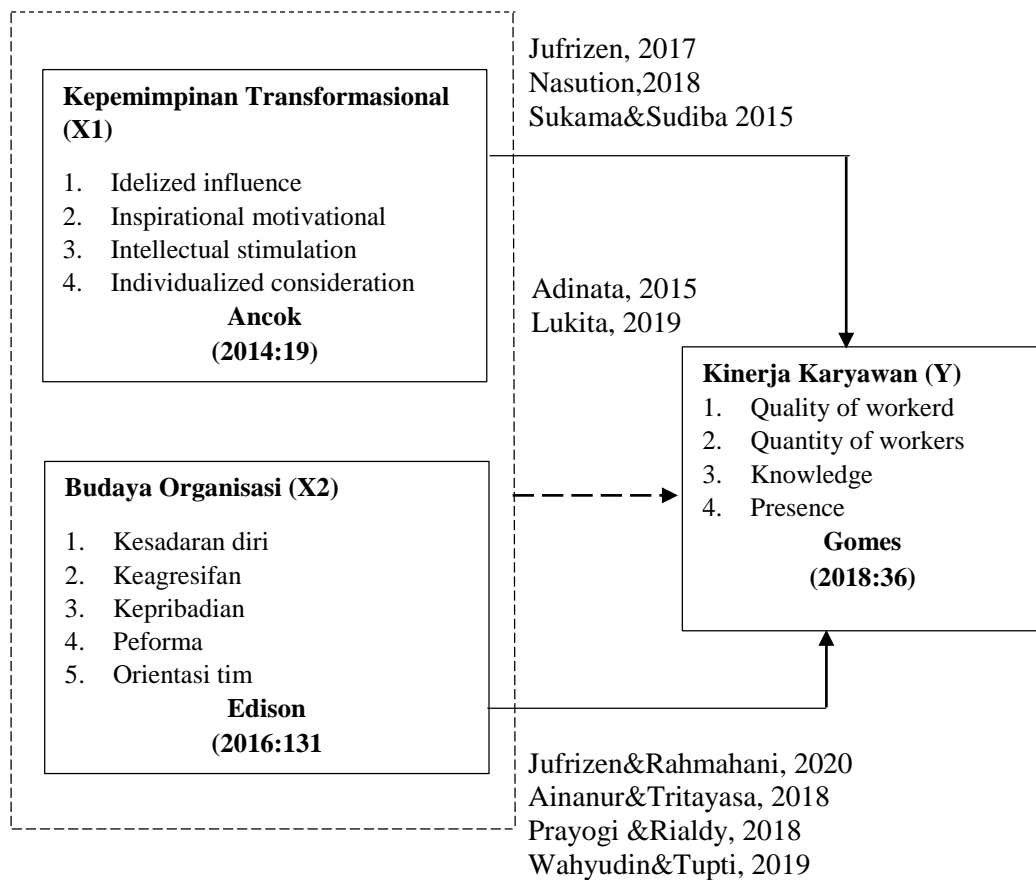
Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi yang diberikan kepada bawahannya untuk mencapai

tujuan. Kepemimpinan transformasional prinsipnya berusaha memotivasi untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Faktor yang menentukan maju atau tidak majunya perusahaan di tentukan oleh pemimpin dan budaya organisasi dalam perusahaan.

Setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan organisasi bisa melakukan berbagai cara diantaranya kepemimpinan dan budaya organisasi yang sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, artinya jika kepemimpinan transformational dan budaya organisasi dilakukan dengan baik maka kinerja ikut meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan (Adinata. 2015) dan (Lukita,2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformational dan budaya organisasi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Secara teori, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seseorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang

bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berpikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Demikian dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk

kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban – jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2017:96)

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis 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 Yang Digunakan

Metode penelitian merupakan suatu cara ataupun teknik yang dipergunakan sebagai alat bantu untuk mengumpulkan data serta menganalisisnya agar diperoleh suatu kesimpulan guna mencapai tujuan penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2017:6) menjelaskan bahwa: Metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Metode penelitian deskriptif mempunyai tujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Dengan metode deskriptif, dapat diselidiki kedudukan (status) fenomena atau faktor melihat hubungan antara satu faktor dengan faktor lain. Penelitian deskriptif mencakup metode penelitian yang lebih luas dan terasa lebih umum sering diberi nama metode survey. Melalui penelitian deskriptif maka dapat diperoleh deskripsi dari rumusan masalah pertama yaitu bagaimana Transformational Leadership di Bank Bjb Pusat Kota Bandung .

Metode verifikatif adalah metode penelitian untuk menguji hipotesis pembuktian yang menunjukkan hipotesis dengan menggunakan metode statistika sehingga dapat diambil hasil diterima atau di tolak. Penelitian verifikatif bertujuan menjawab rumusan masalah yang keempat yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan sifat penelitian, yaitu deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Metode survey adalah pengumpulan data yang dilakukan terhadap suatu objek di lapangan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel penelitian

Variabel merupakan suatu atribut, nilai atau sifat dari objek, individu atau kegiatan yang mempunyai banyak variasi tertentu antara satu dengan yang lainnya yang telah ditentukan oleh peneliti. Operasionalisasi variabel digunakan agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti melakukan penelitian mengenai transformational leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun menurut Sugiyono (2017:61) variabel penelitian adalah segala sesuatu

yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel bebas (*Independen*), (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya atau variabel yang diduga sebagai penyebab dari variabel lain. Variabel bebas dinyatakan dalam "X" dimana Transformational Leadership sebagai (X1) dan Budaya Organisasi sebagai (X2)

- a. Transformational leadership (X1)

Bass dalam Ancok (2014:129) mengemukakan bahwa :

"Transformational Leadership adalah suatu keadaan dimana para pengikutnya dari seorang karyawan pimpinan transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman. Kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka."

- b. Budaya Organisasi (X2) merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Edison, 2016:131).

2. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dinyatakan dalam "Y" Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan (Y) menurut Gomes dikutip oleh Rahardi (2018:36), kinerja adalah suatu

hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

3.2.2 Operasional Variabel Penelitian

Operasional variabel diperlukan untuk menjabarkan variabel penelitian ke dalam konsep dimensi dan indikator yang akan menjadi bahan penyusunan instrumen kuesioner tujuannya adalah untuk memudahkan pengertian dan menghindari perbedaan persepsi dalam penelitian. Sesuai dengan judul penelitian yaitu pengaruh transformational leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada bank bjb (survey pada karyawan human capital) maka terdapat tiga variabel yang dapat peneliti gunakan untuk menetapkan variabel, kemudian dikembangkan menjadi indikator - indikator lalu dikembangkan menjadi item – item pertanyaan atau pernyataan yang akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Secara lebih rinci operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 :

Tabel 3. 1
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. item
Kepemimpinan Transformasional (X1) “ Kepemimpinan transformational adalah suatu keadaan dimana	1. Pengaruh ideal (<i>ideal influence</i>)	a. Rasa hormat dari karyawan	Tata krama.	Ordinal	1
		b. Kepercayaan pada pemimpin	Tingkat kepercayaan yang tinggi	Ordinal	2

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. item	
<p>para pengikutnya dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.”</p> <p>Bass dalam Ancok (2014:129)</p>		c. Dapat menjadi contoh	Dapat menjadi contoh bagi bawahan.	Ordinal	3	
	2. Motivasi inspirasi (<i>intellectual stimulation</i>)	a. Motivator	Motivasi untuk semangat kerja	Ordinal	4	
		b. Penetapan target yang jelas	Sasaran atau target yang harus dicapai.	Ordinal	5	
	3. Stimulasi intelek (<i>intellectual stimulation</i>)	a. Ide kreatif	Keterampilan dan inisiatif.	Ordinal	6	
		b. Problem solver	Dapat membuat solusi.	Ordinal	7	
	4. Pertimbangan individual (<i>individualized consideration</i>)	a. Menciptakan lingkungan kerja yang baik	Menciptakan rasa nyaman pada karyawan.	Ordinal	8	
		b. Hubungan yang baik dengan karyawan	Hubungan yang baik dengan karyawan.	Ordinal	9	
	Budaya Organisasi (X2)	1. Kesadaran diri	a. Kepuasan atas pekerjaan	Merasa puas atas hasil kerja.	Ordinal	10
			b. Berusaha untuk mengembangkan diri.	Bekerja keras untuk pengembangan diri.	Ordinal	11
“merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas serta diterapkan dalam kehidupan						

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. item
aktivitas kerja sebagai satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan Edison, (2016:131)		c. Taat peraturan yang ada	Taat pada peraturan yang ada	Ordinal	12
	2. Keagresifan.	a. Penuh inisiatif	Tingkat volume keluaran.	Ordinal	13
		b. Perencanaan	Membuat rencana.	Ordinal	14
	3. kepribadian	a. Saling menghormati	Saling menghormati	Ordinal	15
		b. Saling membantu	saling membantu antar karyawan.	Ordinal	16
		c. Saling menghargai perbedaan pendapat.	Setiap anggota saling menghargai perbedaan pendapat.	Ordinal	17
	4. Peforma	a. Mengutamakan kualitas	Mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal	18
		b. Berinovasi	Menemukan hal-hal yang baru.	Ordinal	19
		c. Bekerja dengan efektif dan efisien	Karyawan selalu berusaha untuk bekerja dengan	Ordinal	20

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. item
			efektif dan efisien.		
	5. Orientasi tim	a. Diskusi	Setiap tugas tim dilakukan dengan diskusi	Ordinal	21
		b. Permasalahan diselesaikan dengan baik.	Setiap permasalahan dalam tim diselesaikan dengan baik	Ordinal	22
Kinerja Karyawan (Y) “kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Gomes dikutip oleh Rahardi (2018:36)	1. Kualitas pekerjaan (<i>quality of work</i>)	a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas	Tingkat keterampilan dalam mengerjakan tugas.	Ordinal	23
		b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas.	Teliti dalam mengerjakan tugas.	Ordinal	24
	2. Kuantitas pekerjaan (<i>quantity of work</i>)	a. Volume keluaran	Tingkat volume keluaran.	Ordinal	25
		b. kontribusi	Kontribusi terhadap hasil kerja.	Ordinal	26
	3. Pengetahuan pekerjaan (<i>job knowledge</i>)	a. Pengetahuan pekerjaan	Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan.	Ordinal	27
		b. keterampilan	Memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal	28
	4. Kehadiran (<i>presence</i>)	a. Tingkat absensi	Tingkat absensi	Ordinal	29

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. item
			karyawan baik.		
		b. Ketepatan waktu	Ketepatan waktu dalam bekerja	Ordinal	30

3.3 Populasi dan Sampel

Penelitian yang dilakukan memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga masalah dapat dipecahkan. Populasi merupakan segala sesuatu yang dijadikan objek dalam penelitian dan dengan menentukan populasi maka peneliti akan mampu melakukan pengolahan data dan untuk mempermudah pengolahan data maka peneliti akan mengambil bagian dan jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel. Sampel penelitian diperoleh dan teknik sampling tertentu.

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80). Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek – objek yang dipelajari., tetapi meliputi seluruh karakteristik sifat yang dimiliki oleh objek itu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Human Capital yang berjumlah 55 karyawan.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan peneliti suatu objek. Untuk menentukan besarnya sampel bisa dilakukan dengan statistic atau berdasarkan estimasi penelitian. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar – benar dapat berfungsi atau dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya. (Sugiyono, 2017:81).

3.3.3 Teknik Sampling

Teknik sampling merupakan teknik cara pengambilan atau menumpulkan sampel yang bertujuan untuk menentukan sampel mana yang akan digunakan dalam penelitian hal ini terdapat beberapa teknik sampling yang digunakan Sugiyono (2017:81). Menjelaskan bahwa teknik sampling pada dasarnya dapat di kelompokkan menjadi dua *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*. Menurut Sugiyono (2017:82) *probanility sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *Non Probability Sampling*.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang digunakan dalam melakukan penyusunan skripsi ini adalah :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu suatu studi yang mengadakan peninjauan langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh Data Primer.

- a. Wawancara yaitu suatu bentuk komunikasi secara lisan yang bertujuan untuk memperoleh informasi atau data tentang keadaan perusahaan, penulis melakukan wawancara dengan bagian pimpinan yang mempunyai wewenang dari pegawai yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.
 - b. Kuesioner, yaitu lembar isian yang didalamnya berisi pertanyaan dan pernyataan yang dapat mengolah data kuantitatif dengan pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini peneliti menyebarkan kuesioner pada karyawan Human Capital Bank Bjb.
 - c. Observasi, yaitu mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada karyawan Human Capital Bank Bjb.
2. Studi Kepustakaan (*Library Research*) yaitu pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari *literature* atau sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Studi perpustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu *literature-literature*, buku, internet, jurnal yang berkaitan dengan objek yang diteliti dan bertujuan mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

3.5 Uji instrumen penelitian

Uji instrument penelitian meliputi validitas dan reliabilitas. Uji validitas berkaitan dengan persoalan untuk membatasi atau menekan kesalahan-kesalahan dalam penelitian, sehingga hasil yang diperoleh akurat dan berguna untuk dilakukan. Uji validitas menunjukkan sejauh mana relevansi pernyataan terhadap apa yang dinyatakan atau apa yang ingin diukur dalam penelitian. Sedangkan uji reliabilitas responden ke responden yang lain atau sejauh mana pernyataan dapat dipahami dan tidak menyebabkan beda interpretasi dalam pemahaman pernyataan.

3.5.1 Uji Validitas

Uji Validitas menurut Sugiyono, 2015:177) adalah :

Suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas sebagai salah satu derajat ketepatan atau keandalan pengukuran instrument mengenai isi pertanyaan.

Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasi skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku. Menurut (Sugiyono2017:134) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X \cdot \Sigma Y)}{\sqrt{[n(\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2][n(\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien Product Moment

r = koefisien korelasi

x = Skor yang diperoleh dari subjek dalam tiap item

y = skor total

n = Jumlah responden dalam uji instrument

ΣX = Jumlah dari variabel X

ΣY = Jumlah dari variabel Y

ΣX^2 = Jumlah kuadrat total dari variabel X

ΣY^2 = Jumlah kuadrat total dari variabel Y

ΣXY = Jumlah perkalian total variabel X dan Y

Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika r hitung $>$ r tabel, maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (valid)
2. Jika r hitung $<$ r tabel, maka instrumen atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (tidak valid)

Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya positif besarnya $>$ 0,3. Oleh karena itu, semua pernyataan yang memiliki tingkat korelasi di bawah 0.3 harus diperbaiki karena dianggap tidak valid. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan SPSS. Menilai kevalidan dalam masing-masing butir pernyataan dapat dilihat dari nilai *Corrected item Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan apakah instrument yang dipakai

reliable atau tidak, maksud dari reliable adalah jika instrument tersebut diujikan berulang-ulang maka hasilnya sama. Maksud dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, dan konsistensi meskipun kuesioner ini digunakan dua kali atau lebih pada lain waktu. Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan dalam kuesioner yang telah dinyatakan valid (Sugiyono 2017:173)

Metode yang digunakan peneliti ini adalah metode *Alpha Cronbach (CA)* merupakan statistik yang paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas sesuatu instrument penelitian kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus speaman brown, dengan cara kerjanya adalah sebagai berikut :

3. Item di bagi menjadi dua secara acak, kemudian dikelompokan dalam kelompok ganjil dan genap.
4. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok ganjil dan genap.
5. Korelasi skor kelompok ganjil dan kelompok genap dengan rumus :

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

Dimana :

r = Koefisien korelasi product moment

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

ΣA = Jumlah total skor belahan ganjil

ΣB = Jumlah total skor belahan genap

ΣA^2 = Jumlah kuadrat total skor belahan ganjil

ΣB^2 = Jumlah kuadrat total skor belahan genap

ΣAB = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

6. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi Spearman Brown sebagai berikut :

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

Keterangan:

r = Nilai reliabilitas

r_b = Korelasi product moment atau belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap). Batas reliabilitas minimal 0.7.

Setelah dapat nilai reliabilitas instrument (r_{hitung}), maka nilai tersebut di bandingkan dengan r tabel jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

- a. Bila $r_{hitung} \geq r$ tabel maka instrument tersebut dikatakan reliabel.
- b. Bila $r_{hitung} \leq r$ tabel maka instrument 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 hal yang relative sama (tidak jauh beda). Untuk melihat handal 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 atau apabila di ukur dengan berulang maka variabel tersebut layak untuk di gunakan dalam penelitian ini.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis merupakan cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya. Sugiyono (2017:206) mengatakan analisis merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Pengeolahan data dilakukan dengan cara data yang dikumpulkan diolah dan disajikan dalam bentuk tabel. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif dan verifikatif yaitu metode yang bertujuan menggambarkan benar atau tidaknya fakta-fakta yang ada, serta menjelaskan tentang hubungan antara variabel yang diteliti dengan cara mengumpulkan data, mengelola, menganalisis dan menginterpretasi data dalam pengujian hipotesis statistic.

Analisis data yang dikumpulkan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (X_1) = kepemimpinan transformasional, (X_2) = budaya organisasi terhadap variabel dependen (Y) = kinerja karyawan.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Metode deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis mengenai karakteristik dari responden yang terdiri dari usia, pendidikan, dan penghasilan. Dimana variabel X_1 (kepemimpinan transformasional), variabel X_2 (budaya organisasi), dan variabel Y (kinerja karyawan).

Kemudian data yang diolah dari hasil pengumpulan kuesioner diberi bobot

dalam setiap alternative jawaban. Untuk pengolahan data dari hasil angket maka penulisan menggunakan metode skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena. Skala *likert* yang diukur kemudian dijabarkan menjadi indicator variabel dan dijadikan titik tolak untuk menyusun instrument yang berupa pernyataan. Jawaban setiap instrument yang menggunakan skala *likert* mempunyai skor mulai dari angka 5-4-3-2-1. Berikut adalah kriteria penilaian yang digunakan pada skala *likert* Sugiyono (2017:93)

Tabel 3. 2
Pemberian Jawaban Skala Likert

Jawaban	Symbol	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2017:93)

Instrument penelitian yang menggunakan skala likert dapat bentuk checklist ataupun pilihan ganda. Peneliti mengacu kepada ketentuan tersebut ditabulasikan untuk menghitung validitas dan realibilitas. Hasil penyebaran kuesioner tersebut selanjutnya mencari rata-rata dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\sum p = \frac{\sum \text{jawaban kuesioner}}{\sum \text{pertanyaan} \times \text{Responden}} = \text{Skor rata-rata}$$

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

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

Nilai tertinggi = 5

Nilai terendah = 1

$$\text{Rentang skor} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

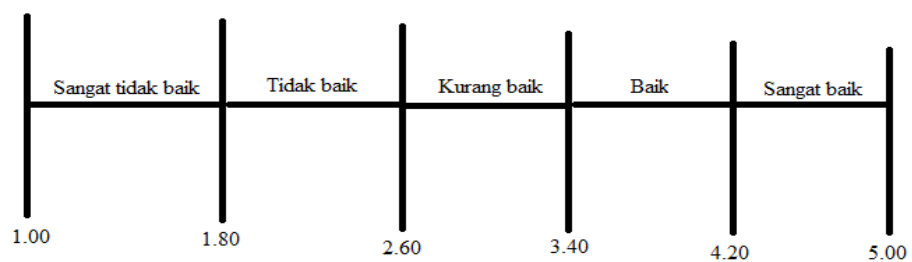
Dengan demikian skala dapat ditentukan dengan kategori sebagai berikut :

Tabel 3. 3
Tafsiran nilai rata-rata

Interval	Kriteria
1.00 – 1.80	Sangat tidak baik / Sangat rendah
1.81 – 2.60	Tidak baik / Rendah
2.61 – 3.40	Kurang Baik
3.41 – 4.20	Baik / Tinggi
4.20 – 5.00	Sangat baik / Sangat tinggi

Sumber : Sugiyono (2017:130)

Berdasarkan hasil diatas maka secara kontinum dapat digunakan sebagai berikut :



Gambar 3. 1
Garis Kontinum

3.6.2 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2017:53) analisis verifikatif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk menguji teori, dan penelitian akan menghasilkan informasi

ilmilah baru yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan apa suatu hipotesis diterima atau ditolak. Analisis verifikatif merupakan analisis untuk membuktikan dan mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan. Metode verifikatif digunakan untuk mengetahui dan menguji kebenaran hipotesis yang telah ditentukan dengan menggunakan perhitungan statistic.

3.6.2.1 *Method of Succesive Interval (MSI)*

Setelah memperoleh data dari hasil penyebaran kuesioner, dimana yang asalnya ordinal dirubah menjadi skala interval, karena dalam penggunaan analisis linear berganda data yang diperoleh harus merupakan data dengan skala interval. 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 berskala ordinal perlu diubah menjadi interval dengan *Teknik Method of Succesive Interval*. Langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Menentukan frekuensi setiap responden (berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan, hitung berapa banyak responden yang menjawab 1-5 untuk setiap pertanyaan).
2. Menentukan berapa responden yang akan memperoleh skor-skor yang telah ditentukan dan dinyatakan sebagai frekuensi
3. Setiap frekuensi pada responden dibagi dengan keseluruhan responden disebut dengan proposi.
4. Menentukan proposi kuantitatif yang selanjutnya mendekati atribut normal.

5. Dengan menggunakan tabel distribusi normal standar tentukan nilai Z.
6. Menghitung *Scal Value* (SV).

$$SV = \frac{\text{Destiny of Lower Limit} - \text{Destiny of Upper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

7. Menghitung skor hasil transformasi untuk setiap pilihan jawaban dengan rumus :

$$Y = sv + (K)$$

$$K = 1 (SV_{\min})$$

3.6.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Regrsi linier berganda dengan beberapa variabel bebas dan satu buah variabel terikat. Regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh transformational leadership (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel kinerja karyawan

a = Bilangan konstan atau nilai tetap

X₁ = Variabel bebas (transformational leadership)

X₂ = Variabel bebas (budaya organisasi)

b₁ dan b₂ = Koefesien regresi variabel independent

e = Error atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi keputusan selain kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi

3.6.2.3 Analisis Kolerasi Berganda

Analisis kolerasi berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Keeratan hubungan dapat dinyatakan dengan istilah koefisien korelasi. Koefisien korelasi merupakan besar kecilnya hubungan antara dua variabel yang dinyatakan dalam bilangan yang disebut dengan koefisien korelasi. Adapun rumus kolerasi berganda sebagai berikut :

$$R_{y.x_1x_2} = \sqrt{\frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{x_1x_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}}$$

Di mana:

$R_{y.x_1x_2}$ = korelasi antara variabel X_1 dengan X_2 secara bersama-sama dengan variabel Y.

r_{yx_1} = korelasi *Product Moment* antara X_1 dengan Y.

r_{yx_2} = korelasi *Product Moment* antara X_2 dengan Y.

$r_{x_1x_2}$ = korelasi *Product Moment* antara X_1 dengan X_2 .

3.6.2.4 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis ini diperlukan untuk mengukur dan mengetahui besar kecilnya kontribusi atau pengaruh antara variabel *Independent* X_1 (kepemimpinan transformasional) dan X_2 (budaya organisasi) terhadap variabel *Dependent* Y (kinerja karyawan).

1. Analisis koefisien determinasi simultan

Untuk melihat seberapa besar pengaruh X_1 dan X_2 variabel (independen) terhadap variabel (dependen), biasanya dinyatakan dalam bentuk (%).

secara simultan dengan cara mengkuadratkan koefisien kolerasinya yaitu :

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

Dimana :

Kd = Nilai koefisien determinasi

r^2 = Kuadrat koefisien berganda

kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah:

- a. Jika Kd mendekati nol (0), berarti pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen lemah.
- b. Jika Kd mendekati angka satu (1), berarti pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen kuat.

2. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Koefisien determinasi parsial yaitu digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase X_1 dan X_2 terhadap variabel Y. maka untuk mengetahui seberapa besar presentase dengan menggunakan rumus koefisien determinasi secara parsial. Sebagai berikut :

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

Dimana :

B = Beta (*nilai standarized coefficients*)

Zero Order = Matrik kolerasi variabel bebas dengan variabel terikat

Maka:

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

Kd = 1, berarti pengaruh variabel x terhadap variabel Y, kuat.

3.7 Rancangan Kuesioner

Penelitian yang digunakan adalah kuesioner, dimana bentuk yang dibuat adalah kuesioner berstruktur, pernyataan penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel transformational leadership, budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan yang sesuai dengan operasionalisasi variabel penelitian. Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban alternative yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan seperti adanya pilihan sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Responden tinggal memilih kolom yang sudah di sediakan dan pertanyaan yang telah disediakan oleh peneliti menyangkut variabel – variabel yang sedang diteliti.

3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di kota Bandung dengan mendatangi objek yang menjadi pilihan peneliti dalam pengumpulan data yang diperlukan yaitu pada Bank Bjb yang bertempat di Jl. Naripan No. 12 – 14 kota Bandung. Adapun waktu penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhitung mulai dari bulan Januari 2022.