



**PENGARUH PEMAHAMAN BUDAYA ORGANISASI DAN
GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN ANAK BUMN X**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Master dalam Bidang Ilmu Komunikasi

Oleh
Magvira Yuliani
218121025

**PROGAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
PASCASARJANA UNIVERSITAS PARAMADINA
JAKARTA
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul:

**PENGARUH PEMAHAMAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KOMUNIKASI
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN ANAK BUMN X**

Telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 20 Oktober 2020
Waktu : 13.00 - selesai

Oleh

Nama : Magvira Yuliani
NIM : 218121025

Dewan Penguji Tesis

Ketua Penguji : Putut Widjanarko, Ph.D.



Penguji : Dr. A.G. Eka Wenats Wuryanta



Pembimbing : Dr. Rini Sudarmanti



LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar magister merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun, bagian-bagian tertentu dalam penulisan ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Jakarta, 2020

Magvira Yuliani
218121025

ABSTRAK

Universitas Paramadina Graduate School

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Nama : Magvira Yuliani

NIM : 218121025

Judul Tesis : “Pengaruh Pemahaman Budaya Perusahaan dan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Anak BUMN X”

Sebuah budaya organisasi diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan, karena pada dasarnya budaya organisasi bertujuan menciptakan keunggulan. Oleh sebab itu, peran komunikasi organisasi khususnya peran pemimpin dalam menciptakan pemahaman budaya organisasi diharapkan dapat memberi dampak bagi keberhasilan organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauhmana pengaruh pemahaman budaya dan gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi, dalam hal ini adalah anak perusahaan BUMN X. Penelitian menggunakan analisa regresi berganda dengan metode sampling jenuh (sensus), sejumlah 176 karyawan anak BUMN X. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara pemahaman Budaya Perusahaan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) anak BUMN X. Dan, diketahui pula bahwa nilai konstanta (α) pada Kinerja Karyawan (Y) sebesar 24,413 jika variabel Budaya Perusahaan (X_1), dan Gaya Kepemimpinan (X_2) bernilai nol. Gaya kepemimpinan *Selling Style* mendapatkan respon tertinggi dari responden, merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan pada hasil akhir.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

Daftar Pustaka: 59

ABSTRACT

Paramadina University Graduate School
Program of Study : Communication
Name : Magvira Yuliani
NIM : 218121025
Thesis Title : “Understanding Corporate Culture and Leadership
Communication Style on the Performance of the
Employees of BUMN X (‘s) subsidiary”

An organizational culture is expected to have a positive impact on the company to excel. Thus, the role of the leader in creating an understanding of organizational culture is important. This research was conducted to measure the extent of understanding culture and leadership communication styles on employee performance in the organization, which is a subsidiary of a state-owned enterprise (namely “BUMN X”). This research used multiple regression analysis with census sampling method, totaling of 176 employees as respondents. The results showed positive relationship on Corporate Culture (X_1) and Leadership Style (X_2) towards Employee Performance (Y). And, this research showed that constant value (α) of Employee Performance (Y) at 24,413, if variables such Corporate Culture (X_1) and Leadership Style (X_2) were zero. It is stated that selling style is most of dominant leadership style; in this context, a type of leadership that aims at end result.

Keywords: Organizational Communication, Organizational Culture, Leadership Style, Employee Performance

Bibliography: 59

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas Rahmah dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Karya ilmiah ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister pada bidang Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Paramadina dengan judul **Pengaruh Pemahaman Budaya Organisasi dan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Anak BUMN X.**

Penulis menyadari, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik semasa perkuliahan maupun sampai dengan terselesaikannya tesis ini. Oleh karenanya, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Rini Sudarmanti, selaku Kaprodi Komunikasi Paramadina dan sekaligus Pembimbing. Terima kasih atas motivasi, *sharing* pengetahuan, kesabaran, arahan, bimbingan dan dukungannya yang luar biasa selama masa kuliah kepada penulis dan mahasiswa/i Paramadina, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
2. Dr. Eka Wenats, selaku Dosen Komunikasi Paramadina atas *sharing* pengetahuan, dukungan dan arahan kepada penulis dan rekan-rekan selama masa kuliah dan sampai hari ini menjadi sahabat, tempat dalam bertukar pikiran bagi mahasiswa/i Paramadina.
3. Bapak Denny Fikri, selaku atasan kerja penulis atas dukungan yang berikan selama masa kuliah dan motivasi untuk penulis dapat menyelesaikan program studi magister ini.
4. Rekan-rekan Tim Divisi tempat penulis bekerja, yang sungguh luar biasa dalam melakukan pekerjaan dan dukungannya terhadap penulis selama masa kuliah dan sampai terselesaikannya tesis ini. Terima kasih Melgy, Wulan, Agnes dan semua tim.
5. Teman-teman PGSC Angkatan 2018 yang cerdas, riang dan penuh semangat selama masa perkuliahan malam di Gedung Tempo Palmerah, menjadi sahabat baik untuk saling menyemangati dalam menyelesaikan program studi magister ini. Terima kasih untuk partner belajar dan belanja Firly, dan Sonia partner bareng pulang ditengah malam dari Palmerah menuju Depok.
6. Orangtua penulis yang terkasih tersayang atas dukungan dan doanya, serta seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi kepada penulis dalam menyelesaikan karya ini.

7. Dan, yang paling spesial untuk suamiku terima kasih atas dukungannya kepada penulis sepanjang waktu, maaf namamu tak tertulis sama seperti pada ucapanmu kepadaku di karya tesismu dulu. *PS: No worries, still love you.*
8. *My treasure kiddos*, Habibi dan Hilmi – agar tesis ini dapat menjadi pengingat bahwa ilmu adalah oasis dan sepanjang masa, maka agar kalian selalu semangat dalam belajar dalam menggapai cita-cita dan menjadi pemimpin terbaik.

Penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 2020

Magvira Yuliani

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii	
LEMBAR PERNYATAAN	iii	
ABSTRAK	iv	
ABSTRACT	v	
KATA PENGANTAR	vi	
DAFTAR ISI	viii	
DAFTAR TABEL	x	
DAFTAR GAMBAR/GRAFIK	xi	
DAFTAR LAMPIRAN	xii	
BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1. Latar Belakang Penelitian	1
	1.2. Identifikasi Masalah.....	4
	1.3. Rumusan Masalah	4
	1.4. Tujuan Penelitian	4
	1.5. Manfaat Penelitian	5
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	6
	2.1. Komunikasi Organisasi	6
	2.2. Budaya Organisasi	8
	2.3. Gaya Komunikasi Kepemimpinan	12
	2.4. Kinerja	16
	2.5. Hasil Penelitian Terdahulu	18
	2.6. Kerangka Berpikir	19
BAB III	METODE PENELITIAN	21
	3.1. Desain Penelitian.....	21
	3.2. Pendekatan Penelitian	21
	3.3. Metode Penelitian	21
	3.4. Sifat Penelitian.....	22
	3.5. Teknik Sampling	22
	3.6. Populasi dan Sampel.....	22
	3.7. Model Analisis	22
	3.8. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	23
	3.9. Metode Pengumpulan Data	26
	3.10. Metode Analisis Data	27
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
	4.1. Gambaran Umum Penelitian.....	32
	4.1.1. Gambaran Umum Anak BUMN X	32
	4.1.2. Gambaran Umum Responden	35
	4.2. Analisis Deskriptif	37
	4.2.1. Analisis Pemahaman Budaya Perusahaan (X_1)	39
	4.2.2. Analisis Gaya Komunikasi Kepemimpinan (X_2)	42
	4.2.3. Analisis Kinerja Karyawan (Y).....	44
	4.3. Analisis Data Hasil Penelitian	46
	4.3.1. Uji Asumsi Klasik	46
	4.3.1.1. Uji Normalitas	46
	4.3.1.2. Uji Linearitas	47

4.3.1.2.	Uji Multikolinearitas	49
4.3.1.2.	Uji Heteroskedastisitas.....	49
4.3.2.	Analisis Regresi Linier Berganda	50
4.3.3.	Koefisien Determinasi (R_2).....	51
4.4.	Pembahasan	52
4.4.1.	Hubungan Pemahaman Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Anak BUMN X.....	52
4.4.2.	Hubungan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Anak BUMN X.....	53
4.4.3.	Hubungan Pemahaman Budaya Perusahaan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Anak BUMN X ..	53
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	55
5.1.	Kesimpulan.....	55
5.2.	Saran.....	56
5.3.	Keterbatasan Peneliti.....	57
DAFTAR PUSTAKA		58
LAMPIRAN		61

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hasil Uji Validitas	28
Tabel 2. Hasil uji Reliabilitas	30
Tabel 3. Usia.....	35
Tabel 4. Jenis Kelamin	36
Tabel 5. Masa Kerja.....	36
Tabel 6. Tingkat Jabatan	36
Tabel 7. Divisi/Unit Kerja	37
Tabel 8. Kategori Kelas <i>Mean</i>	38
Tabel 9. Tanggapan Responden Terhadap Pemahaman Budaya Perusahaan	39
Tabel 10. Tanggapan Responden Pemahaman Budaya Pada Unit Kerja.....	41
Tabel 11. Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan	42
Tabel 12. Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Pada Unit Kerja	43
Tabel 13. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	44
Tabel 14. Tanggapan Responden Kinerja Karyawan Pada Unit Kerja.....	45
Tabel 15. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov	47
Tabel 16. Uji Linearitas Kinerja Karyawan (Y) dengan Budaya Perusahaan (X_1).....	48
Tabel 17. Uji Linearitas Kinerja Karyawan (Y) dengan Gaya Kepemimpinan (X_2)	48
Tabel 18. Hasil Uji Multikolinearitas	49
Tabel 19. Hasil Analisis Regresi Berganda	51
Tabel 20. Hasil Koefisien Determinasi (R_2).....	52

DAFTAR GAMBAR/GRAFIK

Gambar 1. Struktur Organisasi	33
Gambar 2. Kategori Interval	38
Gambar 3. Grafik Uji Normalitas	46
Gambar 4. Grafik Heteroskedastisitas.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	62
Lampiran 2. Data Penelitian	66
Lampiran 3. Dimensi Variabel Penelitian	67
Lampiran Riwayat Hidup	68

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Robbins (2013, 546) mendefinisikan, “Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya”. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatannya terhadap organisasi tersebut, karena di dalam sebuah organisasi peran budaya organisasi mempunyai dampak nyata pada perilaku anggota organisasi sebagai individu, kelompok maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pemahaman mengenai budaya organisasi selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalance, kinerja maupun pengembangan karier juga membantu organisasi dalam menghadapi masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternalnya, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi. Penurunan kinerja organisasi banyak disebabkan adanya perubahan budayanya, karena budaya organisasi merupakan salah satu jenis modal tak berwujud milik organisasi. Ulrich (1997,176) menunjukkan bahwa “kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia, yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi”.

BUMN (Badan Usaha Milik Negara) memiliki peran sebagai salah satu penggerak utama pertumbuhan ekonomi nasional. Peran BUMN dirasakan semakin penting selain sebagai pelopor dan/atau perintis di sektor usaha juga memiliki peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta asing besar, dan turut membantu pengembangan usaha tanah air. Dilansir oleh CNN Indonesia.com (Elisa Veneta Sari, 2017) bahwa “Kementerian BUMN mencatatkan sebanyak 24 perusahaan pelat merah membukukan kerugian sepanjang separuh pertama tahun 2017”. Lalu, bagaimana dengan peran anak usaha BUMN yang didirikan dengan tujuan untuk dapat mendukung tujuan dari BUMN itu sendiri?. Kepala Riset PT Koneksi Kapital, Alfred Nainggolan melalui Republika.co.id (Dedy Darmawan Nasution, 2019) mengatakan bahwa “dalam satu hingga dua tahun terakhir, kinerja saham anak-anak usaha BUMN yang melantai di bursa cenderung menurun. Bahkan, harga saham lebih rendah ketika pertama kali melakukan penawaran saham perdana atau IPO”. Menurutnya, sedang terjadi krisis kepercayaan dari pasar terhadap anak usaha BUMN. Alfred berpendapat bahwa induk BUMN sebagai

pemegang saham harus ikut andil dalam meyakinkan masyarakat bahwa anak usahanya memiliki prospek yang baik.

Salah satu BUMN (selanjutnya disebut "BUMN X") yang bergerak dibidang pengelolaan bandar udara, memiliki visi untuk membangun bandar udara dengan standarisasi dunia dan berbasis teknologi. Transformasi tersebut diharapkan dapat diterapkan secara menyeluruh sampai dengan ke anak usaha. Transformasi tentang keunggulan teknologi dan budaya yang diharapkan memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam semua aspek pengelolaan bandara. Mengkutip pernyataan Direktur Utama BUMN X bahwa "Suatu transformasi hanya akan berhasil jika inisiatif dimulai dari pimpinannya, dan tidak akan berhasil jika dilakukan sebaliknya". Dalam hal ini, maka para pimpinan perusahaan bertanggungjawab penuh terhadap proses transformasi budaya perusahaan, sehingga kemampuan pimpinan dalam mengkomunikasikan kepada karyawan menjadi sangat penting.

Budaya organisasi dalam praktiknya harus disebarluaskan pada seluruh anggota organisasi untuk mendapatkan kesepakatan dan komitmen atas nilai-nilai yang mendasari semua aktivitas dalam organisasi, karena budaya organisasi bertujuan menciptakan keunggulan. Oleh sebab itu, sebuah langkah internalisasi diterapkan secara menyeluruh sampai dengan ke anak usaha dengan melakukan pengukuran indeks budaya perusahaan kepada seluruh karyawan Grup BUMN X pada akhir tahun 2018, yakni pada tanggal 27 November 2018 sampai dengan 7 Desember 2018. Hasil survei menunjukan bahwa anak usaha menganggap bahwa Direktur Utama BUMN X mampu menunjukkan komitmennya dalam memimpin transformasi budaya, yakni dengan menyampaikan visi perusahaan disetiap kesempatan dan berusaha terlibat dalam menunjukan dukungan terhadap strategi ataupun inisiasi yang dilakukan oleh anak usaha. BUMN X sebagai induk perusahaan bertujuan menyatukan keunggulan teknologi dengan budaya sehingga mampu menciptakan perubahan positif bagi perusahaan dan anak usaha. Model perubahan ini diusung melalui tiga (3) model, yakni: *Driven by Digital Leadership*, *Engine by Digital Strategy* dan *Strengthened by Digital Culture*.

Siregar dan Rondang Pasaribu (2000) dalam Nawawi (2017, 91) menyebutkan bahwa budaya organisasi dikomunikasikan lewat berbagai media, baik lisan maupun tertulis dan dalam bentuk formal maupun informal. Dalam hal ini pernyataan visi organisasi menggambarkan bagaimana proses komunikasi internal berjalan melalui interaksi dan informasi dalam bidang pekerjaan sehingga menciptakan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. "Komunikasi internal dalam sebuah organisasi ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi antara lain, komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal" (Effendy, 2009 dalam Ruliana, 2014, 94). Disebutkan bahwa komunikasi vertikal dapat berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atau

komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*).

Nawawi (2017, 52-58) memaparkan hubungan budaya organisasi dengan kinerja menurut para pakar. Salah satunya adalah John P. Kotter dan James L. Heskett yang menyebutkan bahwa:

Budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (*goal alignment*) sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih mudah diarahkan; Kinerja akan meningkat jika budaya perusahaan sesuai dengan konteks industrinya; dan kinerja perusahaan yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dikembangkan dalam perusahaan.

Dalam hal ini, komunikasi merupakan inti organisasi. Di beberapa literatur perilaku organisasi memandang komunikasi sebagai bagian dari proses dalam organisasi, yakni kemampuan pemimpin berkomunikasi dalam hal mendapatkan informasi untuk membuat sebuah keputusan. Tantangan yang senantiasa muncul dalam proses membangun budaya organisasi adalah nilai dan kepercayaan, maka melalui peran komunikasi organisasi diharapkan dapat mengurangi bias yang terjadi di dalam sebuah organisasi, khususnya peran pemimpin dalam menciptakan pemahaman budaya organisasi yang memiliki dampak bagi keberhasilan organisasi, yakni peningkatan kinerja.

Pada penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian pada salah satu anak usaha BUMN X dengan fokus layanan dibidang pengelolaan kawasan bandar udara khususnya terminal kargo. Perusahaan yang didirikan pada pertengahan tahun 2016 ini diharapkan dapat menjadi katalis dalam memastikan aspek penting seperti keberlanjutan, keselamatan dan keamanan pengelolaan rantai pasokan di bandara dengan kualitas layanan terbaik berbasis teknologi. Pemimpin di anak usaha diharapkan dapat menjadi *agent of change* terhadap transformasi budaya yang dilakukan oleh induk agar internalisasi terhadap budaya organisasi di anak usaha BUMN berjalan sesuai dengan tujuan induk.

Penelitian yang dilakukan oleh Febriana (2019) terhadap kepemimpinan, budaya organisasi dan pengaruhnya pada produktivitas dan kinerja karyawan pada perusahaan di Jawa Tengah menyebutkan bahwa semakin kuat kepemimpinan dan budaya organisasi maka semakin tinggi pengaruh produktivitas dan kinerja karyawan. Demikian pula, penelitian yang dilakukan oleh Putra, et.al (2013) terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan di Malang, bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan, terhadap kinerja karyawan. Oleh karenanya, hasil penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi atas peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Sucahyo dan Rooswanti (2017) pada salah satu BUMN terhadap pengelolaan budaya organisasi dalam transformasi korporasi yang bergerak di industri semen Indonesia, menemukan bahwa

budaya organisasi memegang peranan penting dalam bisnis perusahaan. Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan memihak pada organisasi tertentu beserta visi misinya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Penerapan budaya kerja tetap harus dilaksanakan, mengingat dalam organisasi sangat birokratis, terdapat kecenderungan pola budaya kerja seragam, sehingga kurang memberikan ruang gerak kreativitas dan dinamika organisasi sesuai tantangan lingkungan. Hal ini yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian terhadap anak usaha BUMN X, bahwa peran BUMN dan anak usaha seyogyanya dapat berkontribusi kepada masyarakat dan Negara, dan hal ini adalah hasil dari sejauhmana pemahaman budaya dan gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di organisasi tersebut.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan beberapa identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian, yakni sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh pemahaman budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan di anak BUMN X?
2. Sejauhmana pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di anak BUMN X?

1.3. Rumusan Masalah

Sejauhmana pengaruh pemahaman budaya dan gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan anak BUMN X?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh pemahaman budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan di anak BUMN X.
2. Mengetahui pengaruh gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di anak BUMN X.

1.5. Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Pimpinan organisasi dapat mengetahui bentuk dari gaya komunikasi kepemimpinan yang dapat memengaruhi perilaku karyawannya, khususnya dalam meningkatkan kinerja.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini sebagai kontribusi akademi dan dapat memberikan sumbangan ilmiah bagi Ilmu Komunikasi, khususnya perihal komunikasi organisasi, gaya komunikasi kepemimpinan, dan budaya organisasi di anak BUMN.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Komunikasi Organisasi

Everett M. Rogers dalam Romli (2014, 1) pada buku karangannya yang berjudul *Coomunication in Organization* mendefinisikan, “Organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas”. Hubungan antara ilmu komunikasi dengan organisasi berfokus pada manusia yang terlibat didalam pencapaian organisasi tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

Lebih lanjut Romli (2014, 6-7), menjelaskan bahwa terdapat dua jenis dimensi komunikasi organisasi, yakni sebagai berikut:

1. Komunikasi Internal organisasi, adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara bawahan, dan lain sebagainya. ... Komunikasi internal dibedakan menjadi dua, sebagai berikut:
 - a. Komunikasi Vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan.
 - b. Komunikasi Horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer.
2. Komunikasi Eksternal organisasi, adalah komunikasi antara pemimpin organisasi dengan khalayak di luar organisasi.

Komunikasi internal organisasi juga dijelaskan oleh Effendy (2009) dalam Ruliana (2014, 94) yang menyebutkan bahwa:

Komunikasi internal dalam sebuah organisasi ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal. Komunikasi vertikal berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*).

Demikian pula menurut Purwanto (2006, 40-43), yang membagi komunikasi di organisasi menjadi beberapa bentuk, yakni:

1. Komunikasi Vertikal, terdiri dari komunikasi bawah ke atas (*upward communication*) dan dari atas ke bawah (*downward communication*). Komunikasi dari bawah ke atas, pada umumnya bertujuan untuk melakukan kegiatan prosedural yang sudah menjadi bagian dari struktur organisasi atau perusahaan. Bentuknya seperti pelaporan kegiatan, penyampaian gagasan dan penyampaian informasi yang menyangkut

masalah-masalah pekerjaan yang dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung atau secara tertulis. Fungsi *upward communication* digunakan untuk memberikan pengertian mengenai laporan prestasi kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, dan keluhan. Selain itu sebagai sarana memperoleh informasi dari bawahan mengenai kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan dari tingkat yang lebih rendah. Bawahan tentu berharap ide, saran, pendapat, tanggapan maupun kritik-nya dapat diterima dengan lapang dada dan hati terbuka oleh pimpinan. Sementara, komunikasi dari atas ke bawah terjadi jika pimpinan melakukan kegiatan alih pesan kepada bawahan secara terstruktur dan tidak incidental. Tujuannya adalah membantu mengurangi terjadinya komunikasi yang bersifat rumor yang tidak memiliki dasar kuat, agar dapat menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan. Dampaknya, nuansa aman bisa meningkatkan produktivitas. Jika komunikasi ke bawah berjalan dengan lancar, biasanya motivasi bawahan untuk bekerja menjadi lebih baik dan efisien. Penyampaian pesan dalam komunikasi ke bawah dapat berupa perintah, instruksi, maupun prosedur untuk dijalankan bawahan dengan sebaik-baiknya.

2. Komunikasi Horizontal, adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk melakukan persuasi, mempengaruhi, dan memberikan informasi kepada bagian atau departmen yang memiliki kedudukan sejajar. Komunikasi ini sering kali berlangsung tidak formal dengan cara tatap muka, melalui media elektronik seperti telepon, atau melalui pesan tertulis.
3. Komunikasi Diagonal, sering disebut dengan komunikasi silang yang digunakan dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Keuntungan dari komunikasi diagonal ini adalah bahwa penyebaran informasi menjadi lebih cepat dari pada komunikasi tradisional dan memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departmen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam organisasi. Kelemahan dari komunikasi diagonal dalam organisasi besar adalah sulit dikendalikan secara efektif.

Dengan demikian bahwa bentuk-bentuk komunikasi ini berperan penting di dalam sebuah organisasi untuk dapat menyatukan fungsi dan mencapai tujuan organisasi. Paradigma Komunikasi Organisasi yang dicetuskan oleh Goldhaber (1993) dalam Ruliana (2014, 20) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan dan dipersepsikan dalam berbagai perspektif sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh dan lingkungannya, baik internal (disebut budaya) dan eksternal.
2. Komunikasi organisasi melibatkan pesan dan saluran, tujuan, arah, dan media.

3. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dan sikap mereka, perasaan, hubungan, dan keterampilan
4. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

Kesimpulannya adalah, "Komunikasi adalah penting untuk berfungsinya internal perusahaan" (Ruliana, 2014:24). Menurut Harold Koontz (Moekijat, 1993:15-16) dalam Ruliana (2014, 24) bahwa komunikasi menyatukan fungsi-fungsi manajerial, hal ini diperlukan untuk:

- Menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan.
- Mengembangkan rencana guna pencapaiannya.
- Mengatur sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya dengan cara yang se-efektif dan se-efisien mungkin.
- Memilih, mengembangkan dan menilai anggota-anggota organisasi.
- Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu suasana dimana orang-orang mau memberikan sumbangan.
- Mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Oleh karenanya, Ruliana (2014, 25) berpendapat bahwa sebuah organisasi tidak akan berfungsi dan berjalan baik tanpa adanya komunikasi oleh karenanya fungsi manajerial perlu mengkomunikasikan kebijakan perusahaan kepada karyawan sehingga dapat diketahui oleh karyawan. Cutlip, Center dan Broom (2009) dalam Ruliana (2014, 92-93) menyatakan bahwa:

Komunikasi internal yang berlangsung dalam organisasi didasarkan pada pernyataan visi dan pernyataan misi organisasi. biasanya diciptakan di level tertinggi dalam organisasi oleh CEO atau anggota koalisi dominan lainnya.

Pernyataan visi merepresentasikan tujuan global yang menjelaskan prioritas umum yang dikejar organisasi. Visi bersama adalah bagian integral dari kultur sebuah organisasi dan dikomunikasi melalui hubungan internal. Pernyataan visi mengungkapkan sasaran strategis dan tujuan masa depan dari sebuah organisasi. Pernyataan misi memberikan tujuan, struktur dan strategi organisasi; legitimasi, nilai, partisipasi dan kepemilikan di antara karyawan; kepemimpinan, tanggung jawab kepada komunitas, prioritas etis, dan komitmen kepada publik dan *stakeholder*.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pernyataan visi dan misi suatu organisasi menggambarkan bagaimana proses komunikasi internal berjalan melalui interaksi dan informasi dalam bidang pekerjaan sehingga menciptakan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Disitulah letak peran penting dari komunikasi internal dalam sebuah organisasi.

2.2. Budaya Organisasi

Louis dalam Pace dan Faules (2009, 91) menyatakan:

Budaya suatu kelompok dapat digolongkan sebagai seperangkat pemahaman atau makna yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang. Makna tersebut pada dasarnya diakui secara diam-diam oleh para anggotanya, jelas relevan bagi kelompok tertentu dan khusus untuk kelompok tersebut. Dengan demikian, budaya meliputi interaksi

selama beberapa waktu, harapan-harapan perilaku, membentuk dan dibentuk, sifat-sifat khas yang memisahkan sebuah budaya dengan budaya lainnya dan seperangkat makna/logika yang memungkinkan aksi kelompok.

Suparlan (1986) dalam Nawawi (2017:57) menyatakan bahwa, “Kebudayaan adalah satu kesatuan ide terdiri dari serangkaian nilai-nilai, norma ... ,dan serangkaian konsep serta model pengetahuan mengenai tindakan dan tingkah laku yang seharusnya diwujudkan dalam menghadapi lingkungan”. Lebih lanjut Nawawi (2017, 15) menyatakan bahwa:

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja lebih efisien dan efektif.

Dengan demikian artinya budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization form other organization*” (Robbins dan Judge, 2013:546).

Budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong karyawan berfikir positif tentang mereka dan organisasi. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Nawawi (2017, 80) tentang manfaat budaya organisasi:

Budaya organisasi bermanfaat: (1) sebagai yang dapat menekan tingkat *turn over* karyawan ... karena budaya organisasi mendorong sumber daya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama perusahaan; (2) pedoman dalam menentukan kebijakan perusahaan berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan ... ; (3) ... menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan organisasi dan ciri khas yang dimiliki organisasi ditengah masyarakat; (4) ... acuan dalam penyusunan rencana organisasi perusahaan (*corporate planning*) ... ; dan, (5) ... membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia. ...

Oleh karenanya budaya organisasi dalam praktiknya harus disebarluaskan pada seluruh anggota organisasi untuk mendapatkan kesepakatan dan komitmen atas nilai-nilai yang harus diberlakukan untuk mendasari semua aktivitas dalam organisasi. Menurut Terry (1960) dan The Ling Gie (1996) dalam Nawawi (2017, 98) cara hubungan dalam organisasi dapat dilakukan melalui medium komunikasi sebagai berikut:

- Wawancara Khusus.
- Rapat Kerja ...
- Perbincangan telepon.
- Penerbitan ...
- Surat edaran.
- Papan pengumuman.
- Plakat lapiran tahunan ...
- Surat yang dikirimkan langsung pada karyawan.

- Film, Slide, dan alat-alat lainnya yang serupa.

Budaya organisasi digolongkan sebagai seperangkat pemahaman yang dimiliki bersama melalui interaksi selama beberapa waktu, dan dapat dikatakan tidak pernah statis. Hal ini diungkapkan oleh Kadir (1996) dalam Nawawi (2017:60) yang mengatakan bahwa “budaya organisasi dapat stabil beberapa waktu, tetapi tidak pernah statis. Persaingan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah memaksa grup atau pimpinan mengevaluasi kembali nilai dan budaya lama dan keharusan mencari cara-cara baru untuk berbuat sesuatu yang pada akhirnya menciptakan budaya baru”. Menurut Charles Handy (1978) dalam Nawawi (2017, 75), tipe dan ciri budaya organisasi dibagi menjadi empat (4) kelompok, yakni:

No	Tipe	Ciri-Ciri	Istilah
1	Budaya sebagai ekstensi/kepanjangan pimpinan	Keterbukaan untuk berdialog dan berkonflik	<i>Apollo</i>
2	Dalam penugasan memungkinkan munculnya perbedaan paham	Arah kemajuan dan penegasan mendapat tempat yang sentral; Memungkinkan timbulnya inkonsisten dalam keputusan yang diambil; Cepat mengantisipasi tantangan jaman	<i>Athena</i>
3	Pendekatan struktural	Birokrasi kuat; Kemampuan melindungi diri kukuh; Tidak ada keintiman dan kehangatan; Urusan yang berskala besar dapat ditangani dengan baik	<i>Zeus</i>
4	Setiap orang merasa dan sungguh mengambil bagian dalam tugas	Memiliki kecenderungan memelihara kehangatan dan sikap kekeluargaan yang intim	<i>Dionysius</i>

Budaya dalam setiap perusahaan berbeda yang dibentuk melalui beberapa elemen kunci, seperti nilai-nilai yang dimiliki pendiri organisasi, lingkungan industri dan bisnis, budaya nasional, serta visi dan perilaku manajer senior. Menurut Robbins (2003, 311) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya berperan menentukan penanda batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu

mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Fungsi inilah yang menarik perhatian bahwa budaya dapat membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi dan membantu dalam menimbulkan komitmen serta merekatkan organisasi, menghilangkan superioritas dan memastikan bahwa anggota organisasi bergerak ke arah yang sama, yakni tujuan yang menjadi visi dan misi organisasi.

Oleh karenanya sebagai pemandu dan pembentuk sikap serta perilaku karyawan, Menurut Jusi (2001) dalam Nawawi (2017:82), "Budaya didukung oleh faktor *leadership, sense of direction, climate, positive teamwork, value add systems, enabling structure, appropriate competences* dan *developed individual*". Dan diantara faktor tersebut yang paling menonjol adalah faktor *leadership*, dimana komitmen, kesungguhan tekad dari pemimpin terutama pimpinan puncak suatu organisasi merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu kebudayaan di perusahaan.

Lebih lanjut, Robbins (1996) dalam Nawawi (2017, 8) mengemukakan bahwa terdapat tujuh (7) karakteristik dalam dimensi budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk talking*), yakni sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), yakni sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan posisi kecermatan, analisis dan perhatian pada perincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), yakni sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada karyawan dalam organisasi itu.
5. Berorientasi tim (*team orientation*), yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan menjadi sebuah tim dan bukan individu.
6. Agresif (*aggressiveness*), yakni sejauh mana perusahaan melakukan sebuah proses untuk membentuk karyawan yang agresif dan kompetitif. Efeknya adalah produktivitas dan ditandai dengan sikap kerja yang tidak santai dan selalu ingin melakukan hal-hal baru.
7. Stabilitas (*stability*), yakni sejauhmana keinginan organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Sementara, Brown dan Don Harvey dalam Oisina Situmeang (2016, 63-64) membagi dimensi budaya organisasi ke dalam enam (6) karakteristik yaitu:

1. Otonomi Individual. Derajat kesempatan, kebebasan dan rasa tanggung jawab bagi para anggota organisasi untuk melakukan inisiatif.
2. Sensitivitas atas kebutuhan pelanggan dan pekerja. Derajat responsivitas pada perubahan kebutuhan.
3. Dukungan. Derajat asistensi dan kehangatan yang ditunjukkan oleh manajer atau pimpinan.
4. Minat memiliki pekerja yang menginisiatifkan gagasan baru. Derajat dimana pekerja diberdayakan agar memiliki kualitas dan produktivitas yang lebih baik.

5. Keterbukaan atas saluran komunikasi yang ada. Derajat kebebasan untuk saling berkomunikasi antara pekerja, tim, dan pimpinan.
6. Perilaku resiko. Derajat dimana anggota dipancing untuk menjadi agresif, inovatif, dan penantang resiko.

Secara teoritis proses terbentuknya budaya organisasi menurut Schein (1996) dalam Nawawi (2017, 22), antara lain adalah:

... (2) Teori Kepimpinan ... proses pembentukan budaya organisasi menekankan hubungan pemimpin dengan kelompok anggota organisasi dan pengaruh gaya pemimpin terhadap formasi kelompok anggota organisasi yang relevan dalam menitikberatkan pada proses pembentukan budaya organisasi. ... Tugas dan gaya kepemimpinan dibedakan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Tugas kepemimpinan dan kelompok, ... fungsi kepemimpinan meliputi fungsi dan tugas pemrakarsa, pemberian informasi, pemberian opini, penyimpulan dan uji consensus, sedangkan fungsi kelompok menyangkut bantuan harmonisasi, standar uji dan penempatan dan penjagaan gawang (*gate keeping*).
- b. Gaya kepemimpinan dan kelompok. Dalam kaitan ini asumsi pimpinan pendiri organisasi merupakan hubungan otoritas yang terbentuk dalam kelompok dan keadaan di mana pemimpin dan anggotanya berinteraksi secara emosional yang akan menentukan baik stadium evolusioner kelompok maupun gaya budayanya. Gaya pemimpin yang terdiri dari gaya paranoik, gaya pendorong, gaya dramatis, gaya depresif dan gaya *schizoid*.

Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa pembentukan budaya organisasi tak lepas dari peran pimpinan, yakni tugas dan gaya kepemimpinan dalam membangun hubungan dengan anggota organisasinya.

2.3. Gaya Komunikasi Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2017, 153 -154) terdapat dua definisi tentang kepemimpinan, yakni sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- b. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenanginya.

Wujud nyata dari kemampuan memimpin efektif apabila ia mampu:

- Menentukan strategi yang tepat.
- Menjadi perencana tanggung.
- Menjadi organisator yang cekatan.
- Motivator yang efektif.
- Pengawas yang objektif dan rasional.
- Penilai yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan subjektif atau emosional. (Nawawi, 2017:154)

Pemimpin yang cerdas dan ahli adalah pemimpin yang dapat merespons kondisi lingkungan organisasi dan mampu melakukan perbaikan secara terus menerus sesuai dengan tuntutan organisasi. Sudaryono (2014, 8) menyebutkan bahwa:

Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang ditentukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. ... Aktivitas pemimpin antara lain menjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Sudaryono (2014:34) lebih lanjut menyebutkan bahwa, "Pemimpin yang baik adalah komunikator yang handal. Sebagian besar waktu yang terpakai untuk kerja kepemimpinan adalah berkomunikasi baik internal maupun eksternal". Anwar (2004) dalam Sudaryono (2014:70) menyebutkan bahwa "visi hendaknya dapat menjadi acuan pemimpin dan para pengikutnya ke arah tertentu untuk masa mendatang dan dapat memberikan motivasi dalam melakukan perubahan." Oleh karenanya pemimpin seyogyanya harus memiliki visi sebagai tujuan yang ingin dicapai baik oleh dirinya maupun oleh pengikutnya.

Dalam kaitannya dengan mempengaruhi dan membangun hubungan dengan anggota organisasinya Jerald Greenberg (2008, 501) berpendapat bahwa pemimpin adalah individu di dalam sebuah organisasi yang memegang peranan terbesar untuk mempengaruhi orang lain. Sedangkan, kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota kelompok lainnya guna memenuhi tujuan-tujuan organisasi atau kelompok. Sehingga dalam hal ini Thoha (1996, 250-264) mengemukakan teori dan pendekatan kepemimpinan sebagai berikut:

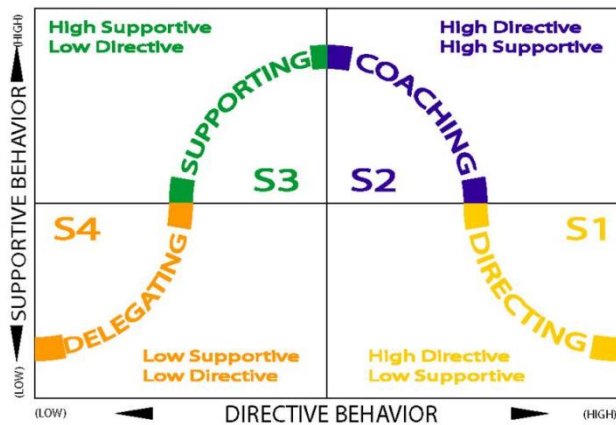
1. Teori Sifat, dimana seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari bawahannya.
2. Teori Kelompok, dimana untuk mencapai tujuan harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikutnya seperti memberi perhatian kepada para pengikutnya.
3. Teori Situasional dan Model Kontijensi, menyatakan bahwa ada dua hal yang dijadikan sasaran yaitu mengadakan identifikasi faktor-faktor yang sangat penting di dalam situasi, dan kedua memperkirakan gaya atau perilaku kepemimpinan yang paling efektif di dalam situasi tersebut.
4. Teori Pendekatan *Social Learning* dalam Kepemimpinan, yakni tentang interaksi timbal balik antar pemimpin, lingkungan dan perilakunya sendiri. Antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk memusyawarahkan masalah yang timbul dan memiliki kesadaran dalam berperilaku.

Sementara Sudaryono (2014,181) menjelaskan tentang Teori Situasional dan Model Kontijensi adalah Teori Kepemimpinan Kontijensi yang diformulasikan berdasarkan asumsi bahwa:

... pemimpin agar efektif harus mampu merubah perilakunya sesuai dengan perubahan karakteristik para pengikutnya dan situasi kepemimpinan. ... Pengertian istilah teori kepemimpinan kontijensi sama dengan istilah kepemimpinan situasional yang menformulasikan bahwa gaya kepemimpinan perlu menyesuaikan dengan karakteristik para pengikutnya.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengembangkan teori perilaku atau gaya kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theory*). Teori ini berpijak dari prinsip bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kemampuan memilih perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan (*readiness*) dan kematangan (*maturity*) anggota organisasi atau bawahan (Sudaryono, 2014:186). Dibagi menjadi empat (4) gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

1. *Telling Style* atau gaya mengatakan atau memerintah atau mengarahkan
Gaya kepemimpinan ini berorientasi tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaannya.
2. *Selling Style* atau gaya menawarkan atau menjual
Gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Pemimpin berperan menawarkan atau menjual tugas-tugas pada yang berkemampuan dan berkemauan. Dengan kata lain pemimpin berperilaku sebagai pengarah dan pendukung (*support*) bagi setiap anggota organisasi sebagai bawahan.
3. *Participating Style* atau gaya partisipasi
Gaya kepemimpinan dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Gaya ini efektif bila bawahan sudah tinggi kesiapan dan kematangan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. *Delegating Style* atau gaya pendelegasian wewenang
Gaya kepemimpinan dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota organisasi sebagai bawahan rendah. Situasi anggota organisasi sebagai bawahan menunjukkan kemampuan atau keahlian bekerja yang tinggi dan kemauan yang besar untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dalam bekerja.



Follower Readiness

High	Moderate		Low
R4	R3	R2	R1
<i>Very Capable and Confident</i>	<i>Capable but unwilling</i>	<i>Unable but willing</i>	<i>Unable and insecure</i>

Sumber:

Pace dan Faules (2006, 286) dalam Ruliana, Komunikasi Organisasi (2014, 132)

Oleh karenanya, Gary A Yulk (1994) dalam Sudaryono (2014, 193) mengemukakan salah satu kriteria atau tolak ukur dalam efektif organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian kelompok atau organisasi, yakni berdasarkan keberhasilan atau kinerja kelompok atau organisasi. Pencapaian dapat berupa laba yang diperoleh, tingkat produktivitas, tingkat efektifitas dan efisiensi kerja, hubungan hasil kerja dengan standar pekerjaan, dan lain-lain.
2. Kepuasan kerja anggota organisasi atau bawahan
Kepuasan kerja ditunjukkan dari perasaan senang dan sikap positif anggota organisasi terhadap pekerjaan dan hasil kerjanya, pimpinan, organisasi, dan hubungan kerjanya. ...
3. Pertumbuhan atau perkembangan kelompok atau organisasi
Tujuan ideal organisasi (khususnya organisasi profit atau perusahaan atau industri) pada dasarnya adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi, yang sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan. Pengembangan organisasi berarti pemimpin mampu menggerakkan anggitan organisasi dalam meningkatkan kondisi organisasinya, yang menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Setiap anggota organisasi atau karyawan memperoleh kesempatan dan mampu memberikan kontribusi yang dapat meningkatkan laba organisasi. ...
4. Pengaruh pimpinan terhadap anggota organisasi atau kelompok
... kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi agar melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wahjosumidjo (1999, 104) kepemimpinan adalah salah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan. Esensi kepemimpinan adalah pengikut (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk tanpa adanya bawahan. Berikut adalah beberapa sifat kepemimpinan yang baik dan perlu dimiliki seorang pemimpin menurut McShane dan Von Glinow (2006, 54) dari berbagai riset yang diintisarikan tentang karakteristik khusus yang diperlukan seorang pemimpin, yakni:

1. Kecerdasan emosional, pemimpin dapat memahami emosinya serta mengukur emosi dalam dirinya dan orang lain.
2. Integritas, menunjukkan kejujuran dan konsistensi atas perkataan dan tindakannya.
3. Dorongan.
4. Motivasi.
5. Percaya Diri.
6. Cerdas.
7. Pengetahuan tentang Bisnis.

2.4. Kinerja

Kinerja menurut Ruliana (2014:143-144) adalah, "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Lester (1994, 219) yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan tugasnya dan perannya dalam organisasi. Oleh karenanya di dalam suatu organisasi, antar karyawan memiliki kinerja yang berbeda.

Menurut Devis (1964) dalam Ruliana (2014, 145), bahwa perbedaan ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor Kemampuan, bahwa kemampuan karyawan terdiri dari potensi (IQ) dan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Jika karyawan memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan memadai dan terampil, maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- b. Faktor Motivasi, dibentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi dapat menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sehingga, pengukuran kinerja karyawan menjadi hal penting di dalam organisasi, menurut Gomes (2001) dalam Ruliana (2014, 147) terdapat tiga (3) kualifikasi dalam pengukuran kinerja, yakni:

- a. *Relevancy*, tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan kinerja
- b. *Reliability*, tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten

- c. *Discrimination*, mengukur tingkat suatu kriteria kinerja dapat diperlihatkan perbedaan dalam tingkat kinerja.

Titik acuan penilaiannya diperoleh melalui kriteria pengukuran prestasi, yakni:

1. Pengukuran kinerja berdasarkan hasil. Tipe ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau pengukuran nilai akhir (*end result*)
2. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku. Tipe ini mengukur sarana pencapaian sasaran, dan bukan hasil akhir. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), dibuat dari "*critical incidents*" yang terkait dengan pelbagai dimensi kerja.
3. Pengukuran kinerja berdasarkan "*judgement*". Tipe ini mengukur prestasi berdasarkan deskripsi perilaku tertentu (*specific*), yaitu jumlah yang dilakukan (*quantity of work*), luasnya pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*), ketersediaan (*cooperation*), kepribadian, kepemimpinan (*personel qualities*). (Ruliana, 2014:147)

Sementara, Mitchell dalam Ruliana (2014, 148-149) menyebutkan bahwa kinerja memiliki lima (5) aspek yang dapat dijadikan dasar untuk menilai karyawan di dalam organisasi, yakni:

- a. Kualitas pekerjaan (*quality of work*). Kualitas pekerjaan karyawan akan menggambarkan kinerja yang dimilikinya. Bila kualitasnya baik, maka menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik, demikian sebaliknya.
- b. Ketetapan Waktu (*promptness*). Karyawan mampu bekerja tepat waktu sesuai dengan *Standard Operating Procedures* (SOP), didukung dengan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Inisiatif (*initiative*). Memiliki inisiatif tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Senantiasa aktif dalam menemukan pengetahuan, kreativitas, dan informasi guna menunjang pekerjaannya.
- d. Kemampuan (*capability*). Karyawan dengan kemampuan yang baik dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan termasuk permasalahan yang ada dalam pekerjaan tersebut.
- e. Komunikasi (*communication*). Karyawan dengan komunikasi yang baik mampu berinteraksi secara horizontal dan vertical, sehingga dapat menjadi alat bagi karyawan dalam meningkatkan kualitas pekerjaan.

Kinerja, dalam hal ini memiliki hubungan dengan budaya organisasi dimana Nawawi (2017, 52-58) memaparkan hubungan budaya organisasi dengan kinerja menurut para pakar, dimana salah satunya adalah John P. Kotter dan James L. Heskett yang menyebutkan bahwa:

Budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (*goal alignment*) sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih mudah diarahkan; Kinerja akan meningkat jika budaya perusahaan sesuai dengan konteks industrinya; dan kinerja perusahaan yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga

berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dikembangkan dalam perusahaan.

2.5. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Hasil Penelitian
1	Kurnia, Sunuharyo dan Utami (2013)	Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja dan prestasi karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan juga akan meningkat.
2	Osaro Mgbere (2009)	Evaluasi mengenai hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Keberhasilan organisasi adalah kemampuan untuk secara efektif mengelola dan mengubah budaya dari waktu ke waktu untuk menyesuaikan dengan perubahan dalam situasi dan kebutuhan organisasi. Penelitian ini menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih dinamis budaya dan peran pemimpin organisasi dalam memastikan bahwa budaya berkontribusi baik untuk keberhasilan organisasi saat ini dan di masa depan.
3	Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno (2004)	Terdapat hubungan antara motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja dan kinerja perusahaan.
4	Sudarmadji (2007)	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
5	Rahadian Sucahyo Putra & RR Rooswanti Putri (2017)	Pengelolaan budaya organisasi melalui penguatan nilai-nilai perusahaan dalam melakukan transformasi budaya, ditemukan bahwa budaya organisasi memegang peranan penting dalam bisnis perusahaan.
6	Christian Bayu Putra, Hamidah Nayati Utami & Mochammad Soe'oad Hakam (2013)	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan.
7	Artha Febriana (2019)	Hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi terhadap produktivitas dan kinerja karyawan.
8	Selsia Kartika Sari & Prasetyo Budi	Komunikasi interpersonal antar karyawan menjadi hal yang penting karena berperan dalam membangun hubungan kerja

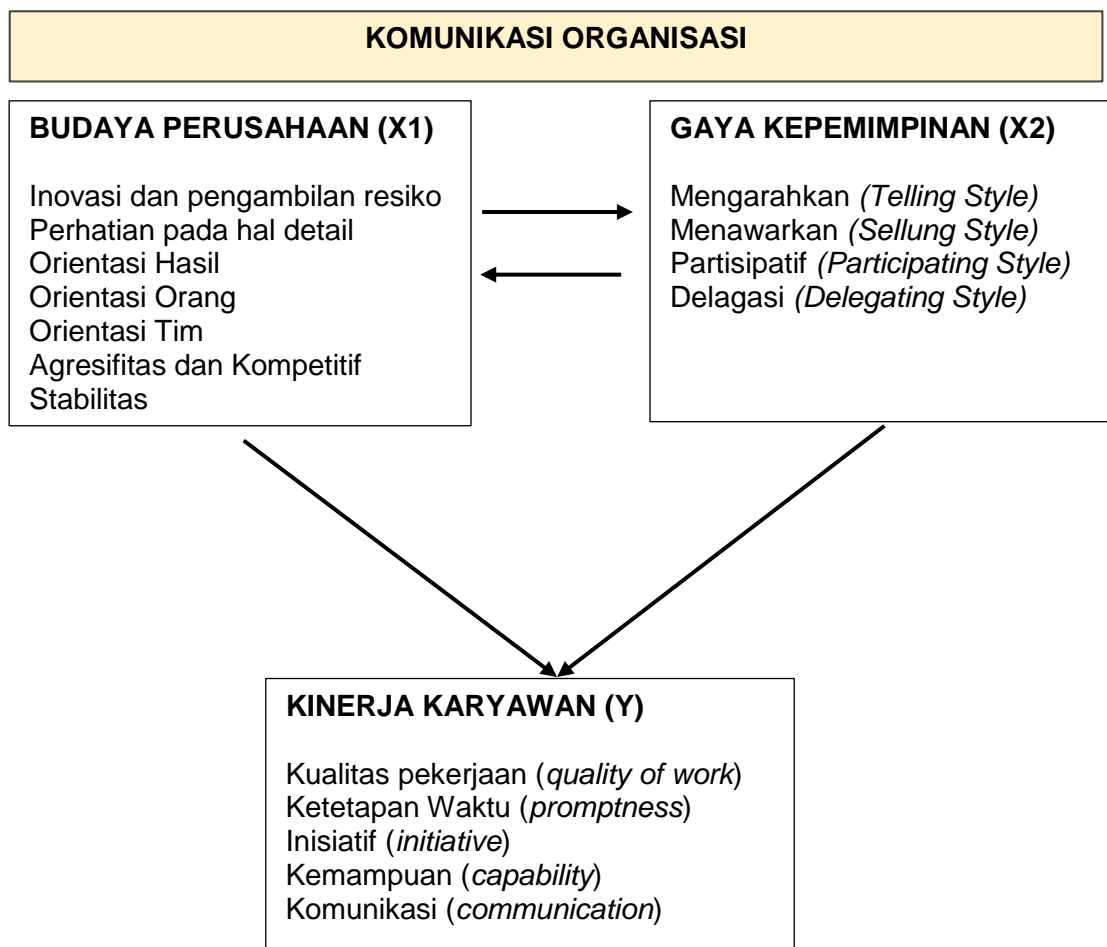
	Widodo (2015)	dan tumbuhnya motivasi dalam bekerja.
9	Gladis Lossu, Daud M. Liando & Grace Waleleng (2016)	Hubungan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.
10	Jack G. Montgomery Jr (2006)	Hubungan peran budaya organisasi dalam pengembangan tim. Disebutkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan memiliki peran dalam pengembangan dan kesatuan tim.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan analisa terhadap pemahaman budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja anak BUMN X. Berkenaan dengan tujuan dari penelitian ini, maka peneliti melakukan *benchmarking* dengan penelitian terdahulu terkait dengan peran komunikasi organisasi, budaya perusahaan, kepemimpinan dan kinerja dimana disebutkan dalam penelitian terdahulu bahwa memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Pada organisasi seperti BUMN atau anak usahanya, kesuksesan pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan dikaitkan dengan kepemimpinan. Kinerja BUMN dan anak usahanya tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Kemampuan manajerial meliputi pembangunan sistem kerja dan hubungan industrial yang sehat dan harmonis, pengembangan kompetensi karyawan dan kemampuan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi karyawan untuk bekerja optimal.

2.6. Kerangka Berpikir

Fundamen dari penelitian ini adalah peran komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pimpinan. Robbin dan Judge (2013: 546) mengatakan, "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*". Artinya budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Dan, budaya tersebut didukung oleh faktor lainnya yang salah satunya adalah kepemimpinan, seperti yang diungkapkan Jusi (2001) dalam Nawawi (2017: 82) bahwa, "Budaya didukung oleh faktor *leadership, sense of direction, climate, positive teamwork, value add systems, enabling structure, appropriate competences* dan *developed individual*". Dan diantara faktor tersebut yang paling menonjol adalah faktor *leadership*, dimana komitmen, kesungguhan tekad dari pemimpin. Pimpinan puncak suatu organisasi merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu kebudayaan di perusahaan karena budaya yang kuat akan menghasilkan tujuan bersama, yakni kinerja perusahaan. Dalam mewujudkan tujuan bersama tersebut maka pemimpin perlu menyesuaikan dengan karakteristik para

pengikutnya. Menurut Sudaryono (2014, 181-188) Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam teori kepemimpinan situasional membaginya menjadi empat (4) gaya kepemimpinan yakni: (a) *Telling Style*, (b) *Selling Style*, (c) *Participating Style*, dan (d) *Delegating Style*. Oleh karenanya berangkat dari hal tersebut di atas, maka peneliti melakukan penelitian terhadap hubungan antar variabel yang dimaksud, yakni budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan kinerja. Berikut adalah kerangka berfikir peneliti dalam penelitian ini:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Nazir (2014:70) mengatakan bahwa, “Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian.” Desain penelitian menjadi pedoman dalam melakukan proses penelitian seperti pengambilan data, penentuan sampel, pengumpulan data dan analisa. Pada penelitian ini desain penelitian adalah penelitian kuantitatif ekplanatif terhadap objek penelitian melalui instrument survei dengan kuesioner kepada responden menggunakan analisa regresi berganda mengenai hubungan pemahaman budaya perusahaan (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja karyawan anak BUMN X (Y_1).

3.2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, bertujuan untuk menganalisa hubungan pemahaman budaya perusahaan terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja di anak BUMN X. Kriyantono (2006:56) menyatakan bahwa, “Penelitian kuantitatif menekankan secara khusus dalam mengukur variabel-variabel dan pembuktian hipotesis yang berkaitan dengan penjelasan suatu hubungan.” Dengan demikian, agar peneliti mendapatkan pengukuran yang cermat terhadap variabel-variabel dari objek penelitian maka pendekatan penelitian kuantitatif ini menjadi pilihan dalam penelitian agar objektif dan terukur.

3.3. Metode Penelitian

Kriyantono (2006:49) mengatakan bahwa, “Metodologi adalah ilmu yang mempelajari prosedur atau teknik-teknik tertentu, sedangkan metode merupakan suatu prosedur atau cara mengetahui sesuatu, yang mempunyai langkah-langkah yang sistematis”. Untuk melakukan analisa dan pelaksanaan pembahasan suatu penelitian secara benar, maka pengumpulan data menjadi langkah yang menentukan dalam metode penelitian ilmiah. Data yang diperoleh secara langsung (data primer) maupun tidak langsung (data sekunder). Dalam hal ini metode penelitian yang digunakan peneliti adalah survei. Kriyantono (2006:59) mengatakan bahwa “survei adalah metode riset dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument pengumpulan datanya. Tujuannya untuk memperoleh informasi tentang jumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu”.

3.4. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif, yakni untuk memberikan penjelasan tentang fenomena yang terjadi. Menurut Rakmat (1999:27) penelitian eksplanatif adalah, "Penelitian yang bertujuan menjelaskan bagaimana fenomena sosial terjadi." Penelitian dilakukan ketika peneliti mengumpulkan informasi mengenai topik yang telah diketahui dan untuk memiliki gambaran yang lebih jelas. Penelitian eksplantif berkaitan dengan pengumpulan, penyusunan data, lalu diteliti hubungan yang terjadi antara variabel-variabel tersebut.

3.5. Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah sensus. Menurut Kriyantono (2006:161), "Sensus pada dasarnya sebuah riset survei di mana periset mengambil seluruh anggota populasi sebagai respondennya." Kelebihan metode sensus bagi peneliti adalah memungkinkan data yang lengkap dan mencerminkan seluruh populasi.

3.6. Populasi dan Sampel

Neuman (2003:249) mengatakan bahwa, "Populasi diartikan sebagai satuan yang ingin diteliti atau jumlah total manusia yang cocok dijadikan responden atau yang cukup relevan dengan penelitian". Populasi penelitian ini adalah karyawan anak BUMN X sejumlah 176 orang yang merupakan karyawan non struktural di organisasi, dengan tingkatan jabatan staff sampai dengan supervisor. Sugiyono dalam Kriyantono (2006: 153) menyebut, "Populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulan."

3.7. Model Analisis

Data yang diperoleh dari survei menggunakan kuesioner dianalisis dengan menggunakan metode statistik perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Peneliti menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi karyawan yang dijabarkan dalam komponen yang terukur kemudian dijadikan soal pertanyaan dan dijawab oleh responden.

Sugiyono (2002, 57) menyatakan bahwa jawaban dan skor dengan menggunakan skala *Likert* adalah:

Pilihan Jawaban	Skor
1. Sangat Setuju	5
2. Setuju	4
3. Ragu-Ragu	3
4. Tidak Setuju	2
5. Sangat Tidak Setuju	1

Penggunaan skala *Likert* ini karena pengukuran yang lazim dan bersifat fleksibel, dengan menggunakan skala ini maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi sebagai sub variabel, kemudian indikator yang dapat diukur menggunakan lima alternatif jawaban.

3.8. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini peneliti memberikan penjelasan atas definisi operasional yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Pemahaman tentang Budaya Perusahaan (X_1)

Dimensi variabel budaya perusahaan menurut Robbins (1996) dalam Nawawi (2017, 8), yakni:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*)
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)
- e. Berorientasi tim (*team orientation*)
- f. Agresif (*aggressiveness*)
- g. Stabil (*stability*)

Dimensi Variabel Pemahaman Budaya Perusahaan	Indikator Pernyataan
<i>Innovation & Risk Taking</i>	Perusahaan memberikan dukungan yang optimal pada program perusahaan
	Perusahaan menggunakan pendekatan pembelajaran yang beragam dan inovatif dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan dalam teknologi dan media informasi
	Perusahaan secara proaktif terlibat dengan para pemangku kepentingan guna menambah wawasan dan perkembangan terbaru
<i>Attention to Detail</i>	Setiap karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap visi induk dan perusahaan
	Perusahaan mengukur dampak finansial dari setiap investasi pada pengembangan program perusahaan
	Perusahaan memiliki pemahaman yang jelas dan sama tentang bagaimana teknologi dapat mempengaruhi bisnis
<i>Outcome Orientation</i>	Perusahaan memiliki indikator keberhasilan promosi perusahaan yang selaras dengan visi misi perusahaan
	Perusahaan dapat menghubungkan dampak investasi dari setiap inisiatif/inovasi terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan.
	Perusahaan mengembangkan produk dan layanannya secara rutin berdasarkan feedback yang diperoleh dari pelanggan (<i>Customer Satisfaction Index</i>)

<i>People Orientation</i>	Konten yang dibuat untuk meningkatkan keterikatan pelanggan telah mencerminkan visi perusahaan
	<i>Strategic positioning</i> perusahaan bukan hanya sekadar komunikasi, melainkan juga gambaran bagaimana perusahaan merancang produk dan layanan yang diberikan kepada pelanggan
	Perusahaan berusaha membangun berkolaborasi antar unit lain terkait agar tidak ada silo (bekerja sendiri – sendiri)
<i>Team Orientation</i>	Suasana kerja di perusahaan mendorong adanya budaya kolaborasi
	Membangun kapabilitas digital adalah tujuan bersama yang dimiliki oleh seluruh pimpinan di BUMN X dan anak usahanya
	Perusahaan menggunakan teknologi di lingkungan kerja untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawan
<i>Aggresiveness</i>	Perusahaan telah menyampaikan secara jelas kompetensi dan bakat yang diperlukan agar dapat merealisasikan visi induk dan perusahaan
	<i>Strategic positioning</i> perusahaan menginformasikan bagaimana rancangan perjalanan transformasi dalam bisnis perusahaan.
	Perusahaan memberikan tantangan kepada seluruh karyawan atas komitmen terhadap program perusahaan, menyamakan persepsi dan berperan dalam menyelesaikan masalah secara konsisten dan berkesinambungan
<i>Stability</i>	Perusahaan menggunakan manfaat teknologi secara efektif di dalam komunikasi internal untuk menjadi acuan perilaku dan cara kerja perusahaan
	Perusahaan menciptakan lingkungan kerja berbasis teknologi yang menjadi daya tarik karyawan dengan talenta
	Perusahaan menjaga komitmen untuk mengkomunikasikan visi induk dan perusahaan, serta prioritas perubahan secara terus menerus.

2. Gaya Komunikasi Kepemimpinan (X₂)

Dimensi variabel kepemimpinan menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam teori perilaku atau gaya kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theory*), yakni:

- a. *Telling Style* atau gaya mengatakan atau memerintah atau mengarahkan
- b. *Selling Style* atau gaya menawarkan atau menjual
- c. *Participating Style* atau gaya partisipasi
- d. *Delegating Style* atau gaya pendelegasian wewenang

Dimensi Variabel Komunikasi Kepemimpinan	Indikator Pernyataan
<i>Telling Style</i>	Pemimpin memiliki gambaran jelas mengenai visi induk dan perusahaan yang telah disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh karyawan
	Pemimpin memiliki prosedur yang dapat memastikan seluruh informasi mengenai program induk dan perusahaan tersosialisasi kepada setiap karyawan
	Pemimpin memiliki sistem yang terintegrasi dalam mewujudkan visi induk dan perusahaan
<i>Selling Style</i>	Pemimpin memiliki kriteria penilaian dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan
	Pemimpin memberikan <i>sharing knowledge</i> tentang bisnis perusahaan guna membantu tim/unit mengidentifikasi peluang inovasi
	Pemimpin secara positif mendukung karyawan melakukan inovasi dan proaktif dalam melakukan tugas
<i>Participating Style</i>	Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil langkah inisiatif dengan cepat, tanggap dan tegas
	Pemimpin menciptakan suasana kerja yang mendukung program perusahaan dan menyampaikan perkembangan serta kinerja terbaru kepada karyawan
	Pemimpin melakukan <i>sharing knowledge</i> dan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan dalam mewujudkan visi induk dan perusahaan
<i>Delegating Style</i>	Pimpinan memahami apa tujuan program perusahaan yang diterapkan pada unit kerja masing-masing
	Pemimpin mengembangkan proses rekrutment untuk memperluas <i>talent pool</i> guna mendapatkan kandidat karyawan terbaik
	Pemimpin memiliki aturan dan proses yang jelas untuk mendorong karyawan berinovasi dengan didukung pengelolaan sistem manajemen risiko yang baik

3. Kinerja Karyawan (Y)

Dimensi variabel kinerja karyawan menurut Mitchell dalam Ruliana (2014, 148-149) yakni:

- a. Kualitas pekerjaan (*quality of work*).
- b. Ketetapan Waktu (*promptness*).
- c. Inisiatif (*initiative*).
- d. Kemampuan (*capability*).
- e. Komunikasi (*communication*).

Dimensi Variabel Kinerja	Indikator Pernyataan
<i>Quality of Work</i>	Karyawan memiliki tupoksi yang mengatur dan memastikan adanya kerjasama dan tanggung jawab kerja

	Perusahaan memiliki suatu pengukuran yang komprehensif untuk menghitung timbal balik dari setiap investasi transformasi budaya yang dilakukan
	Perusahaan melakukan peninjauan dan pengkajian ulang terhadap SOP dan pedoman perusahaan secara berkala, guna memastikan semua proses tetap sesuai dengan tujuan organisasi.
<i>Promptness</i>	Perusahaan memiliki koneksi yang dapat membantu menyebarkan informasi terkait upaya dan kinerja untuk mewujudkan visi induk dan perusahaan.
	Dalam mengimplementasikan transformasi digital, karyawan memiliki kemampuan berkolaborasi lintas fungsi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki hambatan yang dihadapi.
	Departemen/Divisi terkait membantu dan mendukung karyawan yang berupaya mengimplementasi program perusahaan
<i>Initiative</i>	Baik perusahaan maupun karyawan memiliki jaringan luas serta proaktif dalam membangun kerjasama dengan pelanggan yang berpotensi memberikan nilai tambah pada program perusahaan
	Karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan cost efisiensi dan mencari alternatif yang dapat memperkuat kinerja perusahaan
	Kapan pun memungkinkan pengambilan keputusan atas inisiasi program perusahaan dapat dilakukan oleh tim kerja
<i>Capability</i>	Setiap departemen/Divisi terkait membantu mengedukasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan proses bisnis perusahaan
	Sumber daya, anggaran dan perencanaan yang dimiliki perusahaan menunjukkan prioritas dan keinginan kuat untuk mewujudkan visi induk dan perusahaan
	Perusahaan dan karyawan memastikan bahwa proses learning dan development dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan jenjang karir karyawan.
<i>Communication</i>	Target dan KPI program perusahaan tidak hanya dimiliki oleh pimpinan saja namun juga diturunkan sampai seluruh level jabatan yang ada.
	Pilihan teknologi (sistem dan infrastruktur) yang digunakan merupakan hasil diskusi bersama seluruh pihak terkait di dalam bisnis perusahaan.
	Pedoman dan SOP perusahaan diterapkan secara konsisten dan disosialisasikan kepada karyawan secara terus – menerus

3.9. Metode Pengumpulan Data

Untuk melakukan analisa dan pelaksanaan pembahasan suatu penelitian secara benar, maka pengumpulan data menjadi langkah yang menentukan dalam metode penelitian ilmiah. Data yang diperoleh secara langsung (*data primer*) maupun tidak langsung (*data sekunder*). Dalam hal ini metode penelitian yang digunakan peneliti adalah survei.

Kriyantono (2006:59) mengatakan bahwa, "Survei adalah metode riset dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument pengumpulan datanya. Tujuannya untuk memperoleh informasi tentang jumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu".

Data Primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya atau objek penelitian yang diolah untuk dimanfaatkan sebagai bahan analisis lanjutan. Salah satu cara untuk mendapatkan data primer diperoleh melalui survei menggunakan kuesioner. Menurut Kriyantono (2006:97), tujuan dari kuesioner adalah, "Mencari informasi lengkap mengenai suatu masalah dari responden".

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua dimana dapat diperoleh dari artikel serta studi perpustakaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Rakmat (1993: 27) yang mengatakan bahwa, "Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan dengan topik penelitian seperti situs web, artikel dan beberapa hal lain. Kajian terhadap data tersebut digunakan untuk memahami dan merumuskan permasalahan, merekonstruksi pemikiran dan menganalisa hasil penelitian."

3.10. Metode Analisis Data

Dalam menganalisa data, penulis menggunakan model regresi linear dimana data yang dari pertanyaan dalam kuesioner dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya.

a. Uji Validitas

Validitas merupakan alat ukur untuk mengetahui apakah kuesioner dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden sebenarnya dengan rumus kolerasi *Pearsons*:

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

Keterangan:

I_{xy}	= Koefisien korelasi <i>product moment</i>
$\sum x$	= Jumlah skor dalam variabel x
$\sum y$	= Jumlah skor dalam variabel y
$(\sum x)^2$	= Jumlah skor yang dikuadratkan dalam variabel x
$(\sum y)^2$	= Jumlah skor yang dikuadratkan dalam variabel y
y	= Skor item total
x	= Skor pertanyaan
N	= Banyaknya responden

Jika r dihitung lebih besar dari r tabel atau nilai r positif dan lebih kecil dari 0,05 maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2005:45). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai r hitung > r tabel maka hasil dari item angket dinyatakan valid dan dapat digunakan,
- b. Jika nilai r hitung < r tabel maka hasil dari item angket dinyatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan.

Adapun nilai r tabel dapat dilihat pada $\alpha = 5\%$ dan df (*degree of freedom*) = n-2, jadi df = 176-2 = 174, maka r tabel 0,148.

Berikut merupakan hasil uji validitas variabel penelitian:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Budaya Perusahaan (X1)	1	0,725	0,148	Valid
	2	0,764	0,148	Valid
	3	0,781	0,148	Valid
	4	0,821	0,148	Valid
	5	0,733	0,148	Valid
	6	0,728	0,148	Valid
	7	0,830	0,148	Valid
	8	0,785	0,148	Valid
	9	0,824	0,148	Valid
	10	0,773	0,148	Valid
	11	0,781	0,148	Valid
	12	0,779	0,148	Valid
	13	0,765	0,148	Valid
	14	0,795	0,148	Valid
	15	0,855	0,148	Valid
	16	0,819	0,148	Valid
	17	0,759	0,148	Valid
	18	0,771	0,148	Valid
	19	0,788	0,148	Valid
	20	0,728	0,148	Valid
	21	0,737	0,148	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)	1	0,713	0,148	Valid
	2	0,724	0,148	Valid
	3	0,683	0,148	Valid
	4	0,661	0,148	Valid
	5	0,734	0,148	Valid
	6	0,727	0,148	Valid
	7	0,772	0,148	Valid
	8	0,764	0,148	Valid
	9	0,672	0,148	Valid
	10	0,731	0,148	Valid
	11	0,664	0,148	Valid
	12	0,651	0,148	Valid
Kinerja Kayawan (Y)	1	0,502	0,148	Valid
	2	0,359	0,148	Valid

	3	0,448	0,148	Valid
	4	0,523	0,148	Valid
	5	0,505	0,148	Valid
	6	0,497	0,148	Valid
	7	0,684	0,148	Valid
	8	0,757	0,148	Valid
	9	0,548	0,148	Valid
	10	0,589	0,148	Valid
	11	0,617	0,148	Valid
	12	0,575	0,148	Valid
	13	0,482	0,148	Valid
	14	0,397	0,148	Valid
	15	0,313	0,148	Valid

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa semua item/indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai r hitung $>$ r tabel, sehingga dapat disimpulkan ke-48 item/indikator variabel pada penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan dan sejauh mana hasil pengukuran konsisten bila dilakukan 2 kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Reliabilitas alat ukur menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Arikunto (1993, 156) rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k.R}{(1 + (k - 1)R)}$$

Keterangan:

K = Jumlah variabel manifest yang membentuk variabel laten

R = Rata-rata korelasi antar variabel manifest

Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur langsung, tetapi memerlukan indikator. Variabel laten dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel manifest adalah pemahaman budaya perusahaan dan gaya komunikasi kepemimpinan. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *cronbach alpha* kriteria uji adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai hitung *cronbach alpha* $>$ 0,60 maka angket dinyatakan reliable;
- b. Jika nilai hitung *cronbach alpha* $<$ 0,60 maka angket dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach's</i>	<i>N of Items</i>	Keterangan
Budaya Perusahaan (X1)	0,967	21	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,909	12	Reliabel
Kinerja Karyaan (Y)	0,811	15	Reliabel

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa variabel Budaya Perusahaan (X1) dengan 21 indikator memiliki nilai koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,967, Gaya Kepemimpinan (X2) dengan 12 indikator memiliki nilai koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,909, dan Kinerja Karyawan (Y) dengan 15 indikator memiliki nilai koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,811. Nilai koefisien *cronbach alpha* pada ketiga variabel adalah lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur indikator pada ketiga variabel penelitian yang digunakan telah reliabel, dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

c. Analisis Regresi Linier Berganda

Agar dapat mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Kriyantono (2006, 172), formulasinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Karyawan
a	= Konstanta
b ₁ , b ₂	= Koefisien Regresi
X ₁	= Budaya Perusahaan
X ₂	= Gaya Kepemimpinan
e	= <i>Error Distrubance</i>

d. Uji Linearitas

Uji asumsi linearitas regresi berkaitan dengan pembuktian apakah garis linear yang ditetapkan benar sesuai kondisi atau tidak agar analisis dapat dipertanggungjawabkan. Pengujian ini menggunakan analisis tabel ANOVA.

e. Uji Multikolinieritas

Model regresi dapat dikatakan mendapatkan masalah multikolinieritas bila terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna diantara beberapa atau semua

variabel bebasnya. Akibatnya, akan terjadi kesulitan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

f. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Kriyantono (2006, 195), analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan dengan persentasi, sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1 \Sigma X_1 y + b_2 \Sigma X_2 y}{\Sigma y^2}$$

Keterangan:

- R^2 = Koefisien Determinasi
- b_1, b_2 = Koefisien Regresi
- x = Variabel Bebas
- y = Variabel Terikat

Dalam penelitian ini nilai koefisien determinasi ini tidak bersifat umum atau dapat digeneralisasikan, dan hanya terbatas atau khusus pada sampel penelitian ini. Oleh karenanya, diperlukan penelitian lanjutan jika bersifat umum.

Menurut Redi Panuju (2000:55), "Untuk menentukan tanggapan terlebih dahulu harus menentukan nilai indeks minimum, interval dan jarak intervalnya." Guna mengukur pemahaman budaya perusahaan dan gaya komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Nilai indeks minimum adalah skor minimum dikali jumlah pertanyaan dikali jumlah responden.
- b. Nilai indeks maksimum adalah skor tertinggi dikali jumlah pertanyaan dikali jumlah responden.
- c. Interval adalah selisih nilai indeks maksimum dengan nilai indeks minimum.
- d. Jarak interval adalah interval dibagi jumlah jenjang yang diinginkan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

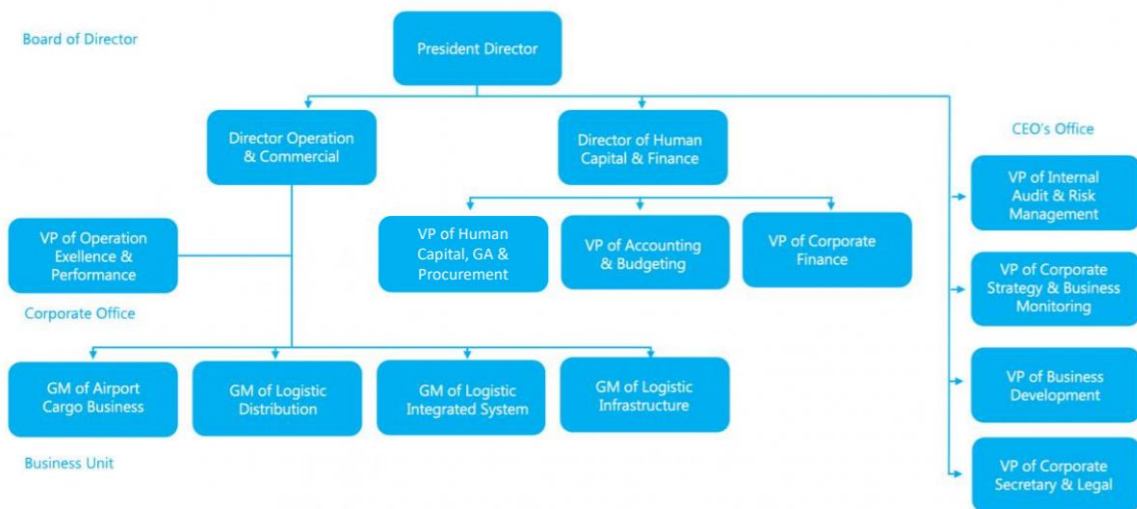
4.1. Gambar Umum Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Anak BUMN X

Anak BUMN X adalah salah satu anak usaha dari BUMN dengan fokus layanan dibidang jasa operator terminal kargo, pelayanan kargo dan pos udara serta pengembangan sarana dan prasarana kawasan terminal kargo. Perusahaan beroperasi di sejumlah bandara di Indonesia dengan pengelolaan terbesar adalah kawasan terminal kargo Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Banten. Usaha pelayanan kargo dimulai pada tahun 2007 saat BUMN X mengoperasikan terminal kargo untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang bergerak di sektor logistik, dan seiring dengan perkembangan infrastruktur bandara di Indonesia serta perbaikan atas layanan bandara yang mengedepankan keamanan dan keselamatan atas pengiriman dan pengelolaan kargo udara, maka di tahun 2016 BUMN X membentuk anak usaha strategis. Anak BUMN X ini memastikan aspek penting seperti keberlanjutan, keselamatan dan keamanan pengelolaan rantai pasokan di bandara. Pengiriman kargo dari gudang dengan transportasi udara seperti pesawat komersial dan kargo sesuai dengan prosedur serta standarisasi keselamatan dan keamanan yang diakui dan terakreditasi oleh lembaga dalam negeri dan internasional.

Visi perusahaan adalah menjadi penyedia layanan kargo dan logistik terintegrasi bandar udara yang terbaik dan terpercaya di kawasan. Dan, misi perusahaan adalah: Memberikan layanan kargo dan logistik terbaik kepada pelanggan yang mengutamakan keamanan dan standar layanan; Memberikan keuntungan maksimal bagi pemegang saham sesuai dengan *Good Corporate Governance (GCG)*; Mengutamakan profesionalisme dan produktivitas dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung; Mengutamakan pengelolaan kargo yang ramah lingkungan dan memberdayakan masyarakat sekitar.

Dalam melakukan pengaturan organisasi, perusahaan digawangi oleh tiga Direksi Perusahaan, delapan (8) *Vice President*, dan empat (4) *General Manager* yang tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan fungsi di dalam perusahaan, yakni fungsi *support*, teknis dan bisnis unit.



Gambar 1. Struktur Organisasi

Budaya organisasi atau perusahaan, menurut Winarno (2011) dalam Sudaryono (2014, 295) mencakup nilai-nilai yang dipegang bersama, keyakinan dan sikap perilaku bersama. Budaya perusahaan merumuskan cara kita mengerjakan segala sesuatu disini. Dalam hal ini BUMN X sebagai induk perusahaan berpegang pada nilai-nilai inti perusahaan yang disebut dengan “*The Perform Way*”, yakni konsep pengelolaan perusahaan didasarkan pada elemen 8S, yakni:

- *Spirituality*
- *Style*
- *Share Values*
- *Strategy*
- *Staff*
- *Skill*
- *System*, dan
- *Structure*

Spirituality memiliki peran penting dan kontribusi terbesar dalam pencapaian kesuksesan. Spritualitas akan membuat semua pekerjaan karyawan dan pemimpin bernilai ibadah kepada Tuhan sehingga akan selalu menjadikannya yang terbaik dan menjadi panduan dalam menjalankan kepemimpinan, budaya dan elemen lain di dalam perusahaan. Filosofi perusahaan adalah *Committed to Excellence*, yakni sebuah sikap mental untuk dapat mencurahkan segala daya dan upaya baik pikiran maupun tenaga untuk mendapatkan hasil terbaik sehingga dapat memberikan keunggulan bagi perusahaan.

Kepemimpinan memiliki peranan penting, dimana perusahaan percaya bahwa kepemimpinan dibangun melalui *Leadership System*, *Leadership Values*, dan *Leadership Behaviours* yakni:

- a. *Leadership System*, adalah keyakinan dasar (*basic belief*) bagi *performers* yang merupakan esensi budaya perusahaan sebagai dasar nilai-nilai dari perilaku

pemimpin di semua level organisasi. Yang terdiri dari dua keyakinan, yakni *Sense* dan *Mindset*, untuk menggunakan *sense* dalam memimpin anggotanya (*lead people*) dan menggunakan *mindset* dalam mengatur bisnis perusahaan dan pekerjaan lainnya.

b. *Leadership Values*, adalah nilai yang dapat membentuk pola pikir dan pola perilaku pemimpin pada semua level organisasi dalam membangun dan mengembangkan diri. Yang terdiri dari 3S dan 3M, yakni:

- *Sense of Individual Growth*, sebuah pola kepemimpinan dimana pemimpin memiliki rasa dan hasrat untuk tumbuh serta mengembangkan kemampuan dirinya maupun individu lain disekelilingnya terutama individu yang dipimpin agar setiap individu dapat menjadi asset terbaik bagi perusahaan
- *Sense of Team Spirit*, sebuah pola kepemimpinan dimana pemimpin harus memiliki rasa untuk menjadi sumber semangat bagi kelompok dimana dia berada dan membentuk kelompok kerja yang memiliki semangat tinggi untuk mencapai hasil terbaik
- *Sense of Social Contribution*, sebuah pola kepemimpinan dimana pemimpin harus memiliki rasa untuk dapat memberikan kontribusi bagi lingkungan dimana dia berada, dimulai dari kelompok terkecil yaitu unit kerja, perusahaan, masyarakat, dan komunitas bandara, hingga yang terbesar yaitu memberikan manfaat bagi Indonesia sebagai *agent of development*.
- *Productive Mindset*, pola pikir kepemimpinan dimana pemimpin harus memiliki orientasi kerja untuk berkontribusi aktif pada tugas dan tanggungjawab kerjanya agar memberikan hasil positif bagi perusahaan.
- *Innovative Mindset*, pola pikir kepemimpinan dimana pemimpin harus memiliki orientasi untuk selalu berinovasi dan menemukan cara penyelesaian tugas yang lebih efektif dan lebih efisien dari yang sudah pernah ada sebelumnya dalam pekerjaan yang dilakukan.
- *Global Mindset*, pola pikir kepemimpinan dimana pemimpin harus memiliki acuan wawasan dengan standar global (kelas dunia) dan keilmuan terbaik sebagai kualitas kerja yang ingin dicapai.

c. *Leadership Behaviours*, adalah standar perilaku yang terdiri dari praktik-praktik yang terdiri dari praktik luhur untuk menjadi pemimpin dengan membentuk pola sikap dan pola tindak *performers* disemua level dan organisasi. Yang terdiri dari 3E dan 3C, sebagai berikut:

- *Encourage People*, perilaku kepemimpinan dimana pemimpin mampu memotivasi, mengembangkan keahlian, dan mengarahkan individu dibawah

kepemimpinannya untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya.

- *Empower Winning Team*, perilaku kepemimpinan dimana pemimpin harus mampu melakukan pendekatan yang tepat kepada kelompok untuk membangun semangat kerja yang tinggi dalam pencapaian prestasi.
- *Engaging Community*, perilaku kepemimpinan dimana pemimpin harus mampu menjadi penggerak dan memberikan manfaat positif bagi setiap komunitas dimana dia berada.
- *Capable Executive*, perilaku kepemimpinan dimana pemimpin harus memiliki pemahaman dan kemampuan teknis yang mumpuni dalam pengambilan keputusan yang tepat sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik.
- *Creative Value*, perilaku kepemimpinan dimana pemimpin harus mampu menghasilkan nilai tambah baru yang memberikan keunggulan bagi perusahaan
- *Competitive Corporation*, perilaku kepemimpinan dimana pemimpin harus mampu memiliki nilai tambah dan keahlian yang menjadi pendorong keunggulan dan daya saing bagi perusahaan.

4.1.2. Gambaran Umum Responden

Objektif dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan pemahaman budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan anak BUMN X menggunakan teknik sampling sensus terhadap 176 karyawan non struktural dengan jabatan staff sampai dengan supervisor. Berikut diketahui gambaran umum responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat jabatan dan unit kerja.

Tabel 3. Usia

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	22 - 40 tahun	158	89.8	89.8	89.8
	41 - 55 tahun	18	10.2	10.2	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan hasil persebaran kuesioner yang dijawab oleh 176 responden, dapat dilihat bahwa terdapat 158 orang responden (89,8%) berusia 22 – 40 tahun dan 18 responden (10,2%) berusia 41 – 55 Tahun.

Tabel 4. Jenis Kelamin

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Laki-laki	135	76.7	76.7	76.7
	Perempuan	41	23.3	23.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Dari tabel di atas, didapatkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang didominasi oleh laki-laki sejumlah 135 orang responden (76,7%), dan 41 orang responden (23,3%) dengan jenis kelamin perempuan.

Tabel 5. Masa Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	< 2 tahun	132	75.0	75.0	75.0
	> 2 tahun	44	25.0	25.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja bahwa sejumlah 132 orang responden (75%) memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun, dan sejumlah 44 orang responden (25%) memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun.

Tabel 6. Tingkat Jabatan

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Staff	147	83.5	83.5	83.5
	Supervisor	17	9.7	9.7	93.2
	Senior Staff	12	6.8	6.8	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan level jabatan terdapat 147 orang responden (83,5%) dengan tingkat jabatan sebagai staf, 17 orang responden (9,7%) dengan level jabatan sebagai supervisor, dan 12 orang responden (6,8%) dengan jabatan sebagai senior staf.

Tabel 7. Divisi/Unit Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Corporate Secretary & Legal	7	4.0	4.0	4.0
	Human Capital, GA & Procurement	10	5.7	5.7	9.7
	Corporate Finance	10	5.7	5.7	15.3
	Accounting & Budgeting	4	2.3	2.3	17.6
	Internal Audit & Risk Management	2	1.1	1.1	18.8
	Logistics Integrated System	4	2.3	2.3	21.0
	Corporate Strategy & Business Monitoring	1	.6	.6	21.6
	Monitoring	1	.6	.6	22.2
	Business Development	1	.6	.6	22.7
	Operations Excellence & Performance	3	1.7	1.7	24.4
	Logistics Infrastructure	6	3.4	3.4	27.8
	Airport Cargo Business	120	68.2	68.2	96.0
	Logistics Distribution	7	4.0	4.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan persebaran kuesioner, karakteristik responden berdasarkan unit kerja atau divisi/Unit Bisnis bahwa sebagian besar responden bekerja di bawah Divisi/Unit Bisnis *Airport Cargo Business*, yakni sejumlah 120 orang (68,2%).

4.2. Analisis Deskriptif

Untuk melakukan analisis deskriptif terhadap sikap dan persepsi responden secara umum adalah dalam bentuk *mean*. Penelitian ini menggunakan skala *Likert* dengan lima (5) nilai, sehingga didapatkan nilai 0,80 sebagai batasan atau kategori kelas *mean*.

Skor Minimum Likert	1.00
Skor Maksimum Likert	5.00
Range	4.00
Jumlah Kategori	5
Interval	0.80

Tabel 8. Kategori Kelas Mean

Kategori	Interval	
Tidak Baik (<i>Poor</i>)	1.00	1.80
Kurang Baik (<i>Not Good</i>)	1.80	2.60
Sedang (<i>Fair</i>)	2.60	3.40
Baik (<i>Good</i>)	3.40	4.20
Sangat Baik (<i>Very Good</i>)	4.20	5.00

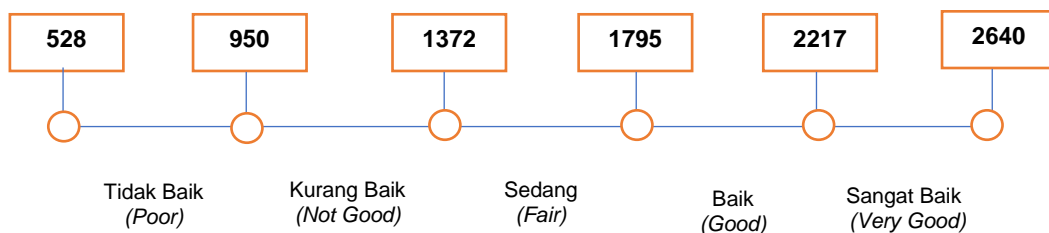
Selanjutnya, dapat pula ditentukan nilai indeks dengan langkah menurut Redi Panuju (2000, 55), dalam penelitian ini terdapat tiga (3) pernyataan untuk setiap dimensi dari budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan kinerja. Dengan demikian perhitungan kategori interval adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Indeks Minimum} &= \text{Skor Minimum} \times \text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ &= 1 \times 3 \times 176 \\ &= \mathbf{528} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Indeks Maksimum} &= \text{Skor Maksimum} \times \text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ &= 5 \times 3 \times 176 \\ &= \mathbf{2640} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \text{Nilai Indeks Maksimum} - \text{Nilai Indeks Minimum} \\ &= 2640 - 528 \\ &= \mathbf{2112} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jarak Interval} &= \text{Interval} : \text{Jenjang (5)} \\ &= 2112 : 5 \\ &= \mathbf{422,4} \end{aligned}$$



Gambar 2. Kategori Interval

4.2.1. Analisis Pemahaman Budaya Perusahaan (X₁)

Variabel Budaya Perusahaan (X₁) memiliki 21 indikator. Hasil analisis dari jawaban responden pada variabel Budaya Perusahaan (X₁) menunjukkan bahwa persentase yang paling besar adalah jawaban “Setuju” dengan rata-rata sebesar 36,8%. Persentase paling besar terdapat pada pertanyaan/ Pernyataan ke-16 dan 21 dengan persentase sebesar 40,9% yang telah dijawab oleh 72 responden. Persentase paling kecil yaitu jawaban “Sangat Tidak Setuju” dengan rata-rata sebesar 3,1%.

Tabel 9. Tanggapan Responden Terhadap Pemahaman Budaya Perusahaan

Dimension	Questions No.	Skala Likert										Total Score	Avg.	Category		
		1		2		3		4		5						
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%					
Innovation & Risk Taking	1	2	1.1%	39	22.2%	38	21.6%	65	36.9%	32	18.2%	649	3.69			
	8	8	4.5%	32	18.2%	42	23.9%	61	34.7%	33	18.8%				643	3.65
	15	5	2.8%	33	18.8%	45	25.6%	62	35.2%	31	17.6%				637	3.62
												1929	3.65	<i>Good</i>		
Attention to Detail	2	3	1.7%	29	16.5%	55	31.3%	54	30.7%	35	19.9%	655	3.72			
	3	5	2.8%	24	13.6%	60	34.1%	60	34.1%	27	15.3%				637	3.62
	12	6	3.4%	30	17.0%	46	26.1%	65	36.9%	29	16.5%				635	3.61
												1927	3.65	<i>Good</i>		
Outcome Orientation	4	7	4.0%	29	16.5%	38	21.6%	68	38.6%	34	19.3%	642	3.65			
	13	6	3.4%	31	17.6%	39	22.2%	65	36.9%	35	19.9%				647	3.68
	16	5	2.8%	34	19.3%	37	21.0%	72	40.9%	28	15.9%				648	3.68
												1937	3.67	<i>Good</i>		
People Orientation	5	7	4.0%	25	14.2%	48	27.3%	57	32.4%	39	22.2%	654	3.72			
	14	4	2.3%	33	18.8%	38	21.6%	69	39.2%	32	18.2%				666	3.78
	21	3	1.7%	29	16.5%	38	21.6%	72	40.9%	34	19.3%				658	3.74
												1978	3.75	<i>Good</i>		
Team Orientation	17	6	3.4%	32	18.2%	49	27.8%	63	35.8%	26	14.8%	623	3.54			
	19	8	4.5%	22	12.5%	58	33.0%	67	38.1%	21	11.9%				623	3.54
	20	7	4.0%	23	13.1%	45	25.6%	69	39.2%	32	18.2%				640	3.64
												1886	3.57	<i>Good</i>		
Aggressiveness	6	3	1.7%	37	21.0%	35	19.9%	68	38.6%	33	18.8%	639	3.63			
	7	7	4.0%	28	15.9%	48	27.3%	61	34.7%	32	18.2%				641	3.64
	9	8	4.5%	30	17.0%	45	25.6%	65	36.9%	28	15.9%				643	3.65
												1923	3.64	<i>Good</i>		
Stability	10	6	3.4%	29	16.5%	47	26.7%	69	39.2%	25	14.2%	640	3.64			
	11	4	2.3%	35	19.9%	37	21.0%	71	40.3%	29	16.5%				651	3.70
	18	5	2.8%	37	21.0%	47	26.7%	57	32.4%	30	17.0%				632	3.59
												1923	3.64	<i>Good</i>		
Total Frequency			115	3.1%	641	17.3%	935	25.3%	1360	36.8%	645	17.5%				

Sumber: Olah Data Primer (2020)

Tanggapan responden terhadap pemahaman budaya perusahaan adalah baik dengan indeks tertinggi sebesar 3.75 atau total skor 1978 terhadap *People Orientation* (berorientasi kepada orang). Sejumlah 72 responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 40,9% terhadap dimensi *People Orientation* atas pernyataan bahwa perusahaan berusaha membangun kolaborasi antar unit lain agar tidak ada *silos* (berkerja sendiri-sendiri) dan *Outcome Orientation* (berorientasi pada hasil) atas pernyataan bahwa perusahaan mengembangkan produk dan layanannya secara rutin berdasarkan *feedback* yang diperoleh dari pelanggan (*Customer Satisfaction Index*).

Sementara, dimensi terhadap *Innovation & Risk Taking* (inovasi dan keberanian mengambil risiko) mendapat tanggapan rendah dari responden terkait pernyataan bahwa perusahaan memberikan dukungan yang optimal pada program perusahaan.

Peneliti juga melakukan analisa terhadap tanggapan responden atas dimensi pemahaman budaya perusahaan pada masing-masing divisi/unit bisnis dengan indeks tertinggi sebesar 4,00 pada Divisi *Business Development* dan *Operations Excellence*. (Halaman berikutnya; Tabel 9 Tanggapan Responden Pemahaman Budaya Pada Unit Kerja).

Tabel 10. Tanggapan Responden Pemahaman Budaya Perusahaan Pada Unit Kerja

PEMAHAMAN BUDAYA PERUSAHAAN

Division/ Business Unit	No. of Staff	Innovation &			Attention to			Outcome			People Orientation			Team			Aggressive			Stability			Avg. All	Category
		Σ (f)	Avg.	Category	Σ (f)	Avg.	Category	Σ (f)	Avg.	Category	Σ (f)	Avg.	Category	Σ (f)	Avg.	Category	Σ (f)	Avg.	Category	Σ (f)	Avg.	Category		
Corsec & Legal	7	69	3.29	Fair	74	3.52	Good	80	3.81	Good	81	3.86	Good	78	3.71	Good	74	3.52	Good	73	3.48	Good	3.60	Good
HC, GA & Proc	10	103	3.43	Good	98	3.27	Fair	111	3.70	Good	106	3.53	Good	105	3.50	Good	104	3.47	Good	111	3.70	Good	3.51	Good
Corp. Finance	10	112	3.73	Good	120	4.00	Good	113	3.77	Good	109	3.63	Good	110	3.67	Good	119	3.97	Good	111	3.70	Good	3.78	Good
Accounting & Budgeting	4	46	3.83	Good	48	4.00	Good	42	3.50	Good	40	3.33	Fair	44	3.67	Good	40	3.33	Fair	42	3.50	Good	3.60	Good
Internal Audit & Risk Management	2	23	3.83	Good	21	3.50	Good	21	3.50	Good	22	3.67	Good	21	3.50	Good	20	3.33	Fair	22	3.67	Good	3.57	Good
Logistics Integrated Systems	4	47	3.92	Good	42	3.50	Good	43	3.58	Good	44	3.67	Good	44	3.67	Good	45	3.75	Good	46	3.83	Good	3.70	Good
Corp. Strategy & Buss Monitoring	2	21	3.50	Good	24	4.00	Good	25	4.17	Good	25	4.17	Good	23	3.83	Good	23	3.83	Good	22	3.67	Good	3.88	Good
Business Development	1	11	3.67	Good	15	5.00	Very Good	13	4.33	Very Good	10	3.33	Fair	13	4.33	Very Good	12	4.00	Good	10	3.33	Fair	4.00	Good
Ops Excellence Logistics	3	35	3.89	Good	37	4.11	Good	40	4.44	Very Good	40	4.44	Very Good	35	3.89	Good	34	3.78	Good	31	3.44	Good	4.00	Good
Infrastructure Airport Cargo	6	59	3.28	Fair	63	3.50	Good	59	3.28	Fair	69	3.83	Good	60	3.33	Fair	59	3.28	Fair	62	3.44	Good	3.42	Good
Business Logistics	120	1330	3.69	Good	1310	3.64	Good	1313	3.65	Good	1357	3.77	Good	1280	3.56	Good	1320	3.67	Good	1315	3.65	Good	3.66	Good
Distribution	7	73	3.48	Good	75	3.57	Good	77	3.67	Good	75	3.57	Good	73	3.48	Good	73	3.48	Good	78	3.71	Good	3.56	Good
Total	176																							
%	100%																							

Sumber: Olah Data Primer (2020)

4.2.2. Analisis Gaya Komunikasi Kepemimpinan (X₂)

Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂) memiliki 12 indikator. Hasil analisis dari jawaban responden pada variabel Gaya Kepemimpinan (X₂) menunjukkan bahwa persentase yang paling besar adalah jawaban “Setuju” dengan rata-rata sebesar 44,2%. Persentase paling besar terdapat pada pertanyaan/pernyataan ke-12 dengan persentase sebesar 51,7% yang telah dijawab oleh 91 responden. Persentase paling kecil yaitu jawaban “Sangat Tidak Setuju” dengan rata-rata sebesar 0,1%.

Tabel 11. Tanggapan Responden Terhadap Gaya Komunikasi Kepemimpinan

Dimension	Questions No.	Skala Likert										Total Score	Avg.	Category
		1		2		3		4		5				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
<i>Telling Style</i>	8	0	0.0%	2	1.1%	57	32.4%	73	41.5%	44	25.0%	643	3.65	
	9	0	0.0%	10	5.7%	24	13.6%	89	50.6%	53	30.1%	675	3.84	
	10	0	0.0%	4	2.3%	45	25.6%	77	43.8%	50	28.4%	649	3.69	
												1967	3.73	<i>Good</i>
<i>Selling Style</i>	1	0	0.0%	0	0.0%	49	27.8%	79	44.9%	48	27.3%	664	3.77	
	6	0	0.0%	7	4.0%	44	25.0%	79	44.9%	46	26.1%	641	3.64	
	12	0	0.0%	6	3.4%	33	18.8%	91	51.7%	46	26.1%	665	3.78	
												1970	3.73	<i>Good</i>
<i>Participating Style</i>	2	0	0.0%	10	5.7%	39	22.2%	69	39.2%	58	33.0%	648	3.68	
	3	0	0.0%	10	5.7%	43	24.4%	67	38.1%	56	31.8%	651	3.70	
	11	0	0.0%	3	1.7%	51	29.0%	78	44.3%	44	25.0%	643	3.65	
												1942	3.68	<i>Good</i>
<i>Delegating Style</i>	4	3	1.7%	5	2.8%	47	26.7%	78	44.3%	43	24.4%	631	3.59	
	5	0	0.0%	7	4.0%	40	22.7%	83	47.2%	46	26.1%	649	3.69	
	7	0	0.0%	5	2.8%	51	29.0%	71	40.3%	49	27.8%	647	3.68	
												1927	3.65	<i>Good</i>
<i>Total Frequency</i>		3	0.1%	69	3.3%	523	24.8%	934	44.2%	583	27.6%			

Sumber: Olah Data Primer (2020)

Dimensi Gaya Kepemimpinan terhadap *Selling Style* (Gaya Menawarkan atau Menjual) mendapatkan respon tertinggi dari responden dengan indeks sebesar 3,73 atau total skor sejumlah 1970 dengan jumlah tanggapan tertinggi pada pernyataan bahwa pemimpin secara positif mendukung karyawan melakukan inovasi dan proaktif dalam melakukan tugas.

Analisa terhadap tanggapan responden atas dimensi gaya kepemimpinan pada masing-masing divisi/unit bisnis dengan indeks tertinggi sebesar 4,36 pada Divisi *Business Operations Excellence*. (Halaman berikutnya; Tabel 11 Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Pada Unit Kerja).

Tabel 12. Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Pada Unit Kerja

GAYA KEPEMIMPINAN

Division/Business Unit	No. of Staff	Total Score												Avg. All	Category
		Telling Style		Category	Selling Style		Category	Participating Style		Category	Delegating Style		Category		
		Σ (f)	Avg.		Σ (f)	Avg.		Σ (f)	Avg.		Σ (f)	Avg.			
Corsec & Legal	7	84	4.00	Good	84	4.00	Good	81	3.86	Good	77	3.67	Good	3.88	Good
HC, GA & Proc	10	104	3.47	Good	100	3.33	Fair	101	3.37	Fair	100	3.33	Fair	3.38	Fair
Corp. Finance Accounting & Budgeting	10	109	3.63	Good	105	3.50	Good	104	3.47	Good	101	3.37	Good	3.49	Good
Internal Audit & Risk Management	4	45	3.75	Good	40	3.33	Fair	39	3.25	Fair	41	3.42	Good	3.44	Good
Logistics Integrated Systems	2	21	3.50	Good	25	4.17	Good	25	4.17	Good	25	4.17	Good	4.00	Good
Corp. Strategy & Buss Monitoring	4	39	3.25	Fair	39	3.25	Fair	43	3.58	Good	38	3.17	Fair	3.31	Fair
Business Development	2	25	4.17	Good	23	3.83	Good	20	3.33	Fair	22	4.00	Good	3.83	Good
Ops Excellence	1	13	4.33	Very Good	14	4.67	Very Good	13	4.33	Very Good	12	4.00	Good	4.33	Very Good
Logistics Infrastructure	3	40	4.44	Very Good	41	4.56	Very Good	39	4.33	Very Good	37	4.11	Good	4.36	Very Good
Airport Cargo	6	79	4.39	Very Good	73	4.06	Good	77	4.28	Very Good	71	3.94	Good	4.17	Good
Business Logistics Distribution	120	1330	3.69	Good	1349	3.75	Good	1327	3.69	Good	1330	3.69	Good	3.71	Good
Total	176														
%	100%														

Sumber: Olah Data Primer (2020)

4.2.3. Analisis Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki 15 indikator. Hasil analisis dari jawaban responden pada variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa persentase yang paling besar adalah jawaban “Setuju” dengan rata-rata sebesar 49,2%. Persentase paling besar terdapat pada pertanyaan/ Pernyataan ke-13 dengan persentase sebesar 55,7% yang telah dijawab oleh 98 responden. Persentase paling kecil yaitu jawaban “Sangat Tidak Setuju” dengan rata-rata sebesar 0,2%.

Tabel 13. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Dimension	Questions No.	Skala Likert										Total Score	Avg.	Category
		1		2		3		4		5				
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
<i>Quality of Work</i>	1	0	0.0%	7	4.0%	54	30.7%	91	51.7%	24	13.6%	651	3.70	<i>Good</i>
	6	0	0.0%	8	4.5%	55	31.3%	90	51.1%	23	13.1%	646	3.67	
	13	1	0.6%	8	4.5%	41	23.3%	98	55.7%	28	15.9%	664	3.77	
												1961	3.71	
<i>Promptness</i>	2	0	0.0%	2	1.1%	69	39.2%	93	52.8%	12	6.8%	635	3.61	<i>Good</i>
	4	0	0.0%	22	12.5%	62	35.2%	70	39.8%	22	12.5%	613	3.48	
	7	0	0.0%	20	11.4%	45	25.6%	80	45.5%	31	17.6%	639	3.63	
												1887	3.57	
<i>Initiative</i>	5	0	0.0%	9	5.1%	62	35.2%	75	42.6%	30	17.0%	644	3.66	<i>Good</i>
	8	0	0.0%	19	10.8%	49	27.8%	81	46.0%	27	15.3%	636	3.61	
	11	0	0.0%	14	8.0%	54	30.7%	88	50.0%	20	11.4%	634	3.60	
												1914	3.63	
<i>Capability</i>	3	0	0.0%	16	9.1%	30	17.0%	100	56.8%	30	17.0%	661	3.76	<i>Good</i>
	9	0	0.0%	10	5.7%	49	27.8%	97	55.1%	20	11.4%	648	3.68	
	15	0	0.0%	9	5.1%	62	35.2%	78	44.3%	27	15.3%	642	3.65	
												1951	3.70	
<i>Communication</i>	10	2	1.1%	17	9.7%	48	27.3%	88	50.0%	21	11.9%	632	3.59	<i>Good</i>
	12	2	1.1%	7	4.0%	57	32.4%	89	50.6%	21	11.9%	645	3.66	
	14	0	0.0%	5	2.8%	62	35.2%	81	46.0%	28	15.9%	653	3.71	
												1930	3.66	
<i>Total Frequency</i>		5	0.2%	173	6.6%	799	30.3%	1299	49.2%	364	13.8%			

Sumber: Olah Data Primer (2020)

Tanggapan responden terhadap kinerja karyawan adalah baik dengan indeks tertinggi sebesar 3,71 atau total skor sejumlah 1961 terhadap *Quality of Work* (kualitas pekerjaan) dengan pernyataan setuju dari 98 responden sebesar 55,7% bahwa kinerja perusahaan tercermin dengan perusahaan melakukan peninjauan terhadap SOP dan pedoman perusahaan secara berkala guna memastikan proses kerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Analisa terhadap tanggapan responden atas dimensi kinerja karyawan pada masing-masing divisi/unit bisnis dengan indeks tertinggi sebesar 3,93 pada Divisi *Business Development* dan Divisi *Operations Excellence*.

Tabel 14. Tanggapan Responden Kinerja Karyawan Pada Unit Kerja

KINERJA KARYAWAN

Division/Business Unit	No. of Staff	Quality of Work		Category	Total Score								Avg. All	Category				
		Σ (f)	Avg.		Promptness		Initiative		Capabilty		Communication							
					Σ (f)	Avg.	Category	Σ (f)	Avg.	Category	Σ (f)	Avg.			Category	Σ (f)	Avg.	Category
Corsec & Legal	7	76	3.62	Good	78	3.71	Good	76	3.62	Good	70	3.33	Fair	78	3.71	Good	3.60	Good
HC, GA & Proc	10	100	3.33	Fair	100	3.33	Fair	105	3.50	Good	108	3.60	Good	107	3.57	Good	3.47	Good
Corp. Finance	10	112	3.73	Good	113	3.77	Good	114	3.80	Good	107	3.57	Good	107	3.57	Good	3.69	Good
Accounting & Budgeting	4	39	3.25	Fair	44	3.67	Good	42	3.50	Good	41	3.42	Good	44	3.67	Good	3.50	Good
Internal Audit & Risk Management	2	20	3.33	Fair	22	3.67	Good	21	3.50	Good	24	4.00	Good	22	3.67	Good	3.63	Good
Logistics Integrated Systems	4	46	3.83	Good	46	3.83	Good	47	3.92	Good	47	3.92	Good	45	3.75	Good	3.85	Good
Corp. Strategy & Buss Monitoring	2	22	3.67	Good	21	3.50	Good	20	3.33	Fair	21	3.50	Good	20	3.33	Fair	3.47	Good
Business Development	1	12	4.00	Good	11	3.67	Good	13	4.33	Very Good	11	3.67	Good	12	4.00	Good	3.93	Good
Ops Excellence	3	36	4.00	Good	34	3.78	Good	39	4.33	Very Good	32	3.56	Good	36	4.00	Good	3.93	Good
Logistics Infrastructure	6	72	4.00	Good	62	3.44	Good	61	3.39	Fair	67	3.72	Good	68	3.78	Good	3.67	Good
Airport Cargo Business	120	1353	3.76	Good	1280	3.56	Good	1302	3.62	Good	1348	3.74	Good	1318	3.66	Good	3.67	Good
Logistics Distribution	7	73	3.48	Good	76	3.62	Good	74	3.52	Good	75	3.57	Good	73	3.48	Good	3.53	Good
Total	176																	
%	100%																	

Sumber: Olah Data Primer (2020)

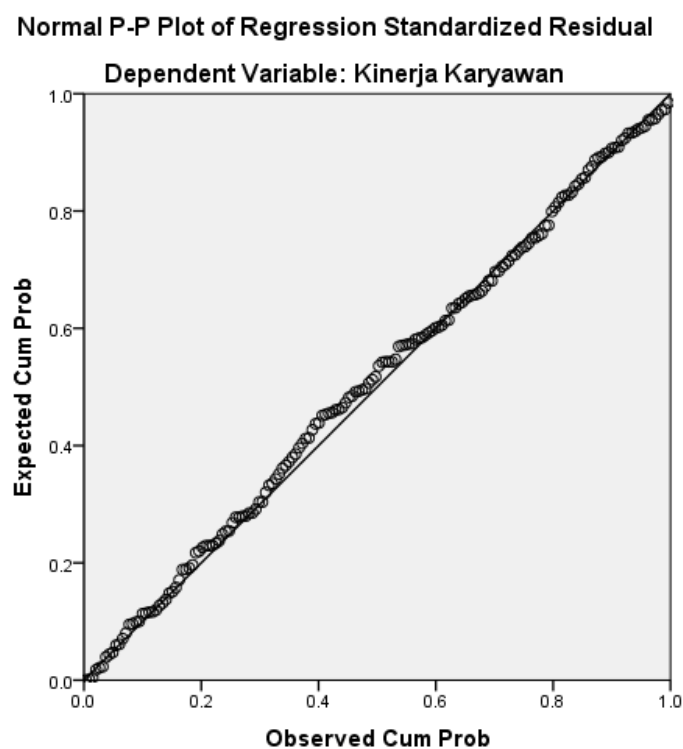
4.3. Analisis Data Hasil Penelitian

4.3.1. Uji Asumsi Klasik

4.3.1.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal. Hasil uji normalitas menggunakan analisis grafik *normal probably plot* dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 3. Grafik Uji Normalitas



Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Analisis grafik *normal probably plot* pada Gambar 1 menunjukkan bahwa titik-titik (data) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti atau mendekati arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Jika pada uji non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, maka data residual terdistribusi secara normal. Sedangkan jika hasil menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0,05, maka data residual terdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 15. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		176
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	3.35399727
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.048
	<i>Positive</i>	.021
	<i>Negative</i>	-.048
<i>Test Statistic</i>		.048
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) pada tabel di atas menunjukkan bahwa persamaan regresi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,200. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas karena memiliki nilai signifikansi di atas 0,05.

4.3.1.2. Uji Linearitas

Berdasarkan ANOVA Table di bawah ini, dapat diketahui bahwa Sig. dari *Linearity* sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai Sig. *Deviation from Linearity* sebesar $0,140 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan Budaya Perusahaan (X_1).

Tabel 16. Uji Linearitas Kinerja Karyawan (Y) dengan Budaya Perusahaan (X₁)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Budaya Perusahaan	Between Groups	(Combined)	5116.264	54	94.746	6.908	.000
		Linearity	4190.779	1	4190.779	305.538	.000
		Deviation from Linearity	925.485	53	17.462	1.273	.140
	Within Groups		1659.645	121	13.716		
Total			6775.909	175			

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan ANOVA Table di bawah ini, dapat diketahui bahwa Sig. dari *Linearity* sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai Sig. *Deviation from Linearity* sebesar $0,267 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan Gaya Kepemimpinan (X₁).

Tabel 17. Uji Linearitas Kinerja Karyawan (Y) dengan Gaya Kepemimpinan (X₂)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Gaya Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	3259.355	28	116.406	4.866	.000
		Linearity	2500.043	1	2500.043	104.508	.000
		Deviation from Linearity	759.312	27	28.123	1.176	.267
	Within Groups		3516.554	147	23.922		
Total			6775.909	175			

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

4.3.1.3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Pengujian multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Model regresi terdapat multikolinearitas dapat diketahui jika nilai *tolerance* $\geq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≤ 10 . Hasil uji multikolinearitas ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 18. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Budaya	.819	1.221
Perusahaan		
Gaya	.819	1.221
Kepemimpinan		

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan*

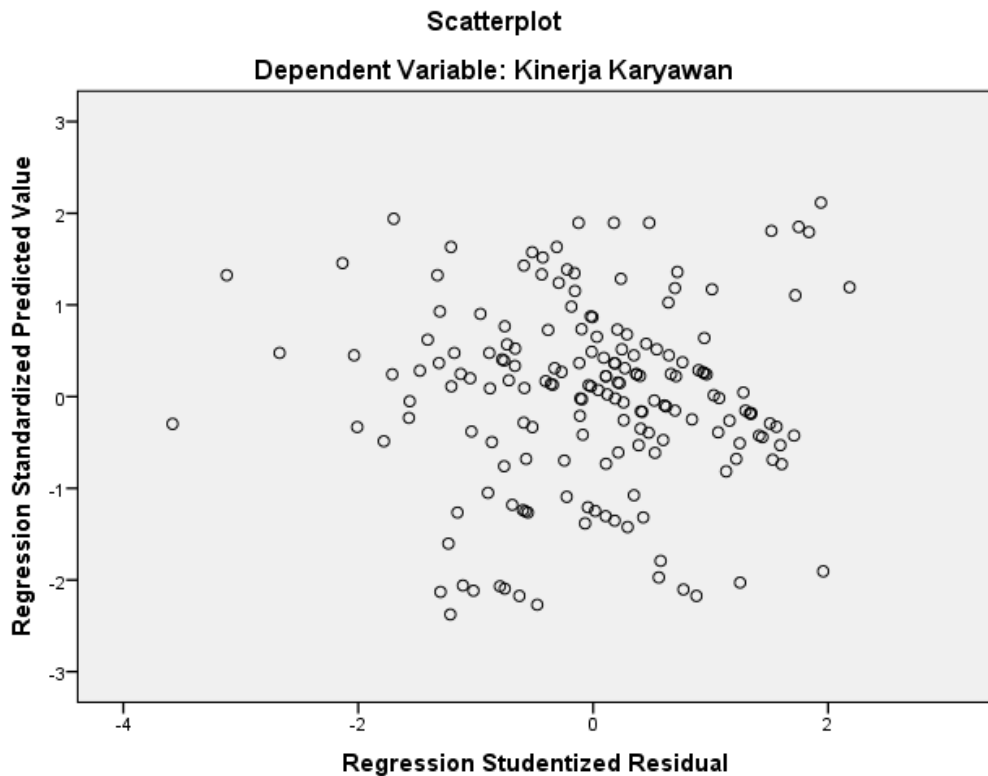
Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil perhitungan nilai *collinearity statistics* menunjukkan tidak ada variabel bebas (*independent*) yang memiliki *tolerance* $\geq 0,10$ dan hasil perhitungan nilai VIF ≤ 10 . Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel persamaan regresi.

4.3.1.4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variansi dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskesatisitas. Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji grafik *scatter plot*, dimana jika tidak terdapat polayang jelas dan titik-titik menyebar secara acak, maka indikasinya adalah tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas:

Gambar 4. Grafik Heteroskedastisitas



Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar dengan baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Hal ini berarti bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada persamaan regresi model regresi layak untuk digunakan.

4.3.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu Budaya Perusahaan (X_1), dan Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Karyawan

α : Konstanta

b1: koefisien regresi Budaya Perusahaan

b2: koefisien regresi Gaya Kepemimpinan

X1: Budaya Perusahaan

X2: Gaya Kepemimpinan

e : error

Tabel 19. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

<i>Coefficients^a</i>						
		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
<i>Model</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	(Constant)	24.413	1.804		13.534	.000
	Budaya Perusahaan	.230	.016	.645	14.239	.000
	Gaya Kepemimpinan	.299	.041	.333	7.361	.000

a. *Dependent Variable:* Kinerja Karyawan

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan Tabel di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 24,413 + 0,230X_1 + 0,299X_2 + e$$

Penjelasan persamaan regresi di atas adalah:

1. Nilai konstanta (α) 24,413 menunjukkan jika variabel Budaya Perusahaan (X_1), dan Gaya Kepemimpinan (X_2) bernilai nol, maka nilai Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 24,413.
2. Nilai koefisien (β) untuk variabel Budaya Perusahaan (X_1) sebesar 0,230 dan bernilai positif. Hal ini berarti setiap Budaya Perusahaan (X_1) mengalami kenaikan, maka Kinerja Karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,230, dengan asumsi Gaya Kepemimpinan (X_2) bernilai tetap.
3. Nilai koefisien (β) untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) sebesar 0,299 dan bernilai positif. Hal ini berarti setiap Gaya Kepemimpinan (X_2) mengalami kenaikan, maka Kinerja Karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,562, dengan asumsi Budaya Perusahaan (X_1) bernilai tetap.

4.3.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 20. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.709	.706	3.37333

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Perusahaan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olah Data Primer SPSS (2020)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel-variabel pada persamaan regresi memiliki nilai koefisien korelasi (R) yang sangat kuat yaitu sebesar 0,842. Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah 0,706. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Perusahaan (X1), dan Gaya Kepemimpinan (X2) sebesar 70,6%, sedangkan sisanya 29,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Hubungan Pemahaman Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Anak BUMN X

Nawawi (2017, 52-58) memaparkan hubungan budaya organisasi dengan kinerja menurut para pakar. Salah satunya adalah John P. Kotter dan James L. Heskett yang menyebutkan bahwa budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (*goal alignment*) sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih mudah diarahkan; Kinerja akan meningkat jika budaya perusahaan sesuai dengan konteks industrinya; dan kinerja perusahaan yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dikembangkan dalam perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan anak BUMN X, hal ini tercermin melalui tanggapan tertinggi responden terhadap dimensi *People Orientation* dan *Outcome Orientation*, bahwa anak BUMN X memiliki persamaan pemahaman terhadap filosofi budaya dan nilai yang diusung induk perusahaan yakni *Committed to Excellence*, yaitu sebuah sikap mental untuk dapat mencurahkan segala daya dan upaya baik pikiran maupun tenaga untuk mendapatkan hasil terbaik sehingga dapat memberikan keunggulan bagi perusahaan. Dalam hal ini karyawan memahami bahwa perusahaan berusaha membangun kolaborasi antar unit agar tidak ada silo (bekerja sendiri-sendiri) dengan demikian “*Quality of Work*” (kualitas kerja) dapat tercapai.

4.4.2. Hubungan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Anak BUMN X

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja anak BUMN X. Dalam hal ini gaya kepemimpinan *Selling Style* memperoleh tanggapan tertinggi dari responden yang memahami bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang secara positif mendukung karyawan melakukan inovasi dan proaktif dalam melakukan tugasnya. *Selling Style* atau gaya menawarkan/menjual menurut Sudaryono (2014, 181-188) dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang keduanya tinggi. Pemimpin berperan menawarkan atau menjual tugas-tugas pada yang berkemampuan dan berkemauan. Dengan kata lain pemimpin berperilaku sebagai pengarah dan pendukung (*support*) bagi setiap anggota. Menurut Pace dan Faules (2006, 286) dalam Ruliana, Komunikasi Organisasi (2014, 132), *Follower Readiness* atau kesiapan anggota organisasi pada dimensi gaya kepemimpinan *Selling Style* memiliki tingkat moderat, yakni bahwa karyawan memiliki kemampuan yang rendah namun memiliki kemauan untuk menjalankan tugas pekerjaan. Menilik pada demografi karyawan anak BUMN X, bahwa mayoritas karyawan adalah usia 22 - 40 tahun sebesar 89,8% dan masa bekerja < 2 tahun sebesar 75%, dengan demikian bahwa objektif pemimpin di anak BUMN X adalah untuk dapat menumbuhkan *sense of team spirit* dan *empowering winning team*, yakni pola kepemimpinan dimana pemimpin memiliki rasa untuk menjadi sumber semangat bagi anggota organisasi dan membentuk kelompok kerja yang memiliki semangat tinggi untuk mencapai hasil terbaik dengan dukungan dan arahan yang tepat.

4.4.3. Hubungan Pemahaman Budaya Perusahaan dan Gaya Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Anak BUMN X

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai konstanta (α) sebesar 24,413 pada kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa pemahaman budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan yang tinggi, kinerja karyawan anak BUMN X adalah baik. Bahwa menurut Schein (1996) dalam Nawawi (2017, 22) bahwa proses pembentukan budaya organisasi menekankan pada hubungan pemimpin dengan anggota organisasi, yakni pada gaya kepemimpinan terhadap anggotanya. Dan, Nawawi (2017, 52 – 58) memamparkan bahwa kinerja perusahaan berhubungan erat dengan budaya perusahaan. Meskipun kedua variabel tersebut memberikan pengaruh, namun pada penelitian ini ditemukan bahwa karyawan anak BUMN X memiliki kinerja yang baik dengan dan/atau tanpa variabel tersebut. Kinerja menurut Ruliana (2014:143-144) adalah, "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Dengan demikian setiap karyawan memiliki

kinerja berbeda, dan perbedaan tersebut menurut Devis (1964) dalam Ruliana (2014, 145) disebabkan oleh dua (2) faktor, yakni faktor kemampuan dan faktor motivasi karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Komunikasi merupakan inti dari sebuah organisasi karena merupakan bagian dari proses. Tantangan yang senantiasa muncul dalam proses membangun budaya organisasi adalah nilai dan kepercayaan, maka melalui peran pemimpin diharapkan dapat menciptakan pemahaman budaya organisasi yang baik bagi karyawannya sehingga timbul keseragaman atas sasaran atau target organisasi.

Robbins dan Judge (2013:546) mengatakan, "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*". Artinya budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Pimpinan puncak suatu organisasi merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu kebudayaan di perusahaan karena budaya yang kuat akan menghasilkan tujuan bersama, dan dalam mewujudkan tujuan bersama tersebut maka pemimpin perlu menyesuaikan gaya komunikasinya dengan karakteristik para pengikutnya.

Penelitian menggunakan analisa regresi berganda dengan metode sampling jenuh (sensus) sejumlah 176 karyawan anak BUMN X. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif atas pemahaman Budaya Perusahaan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) anak BUMN X sebagaimana berikut:

1. Nilai konstanta (α) 24,413 menunjukkan jika variabel Budaya Perusahaan (X_1), dan Gaya Kepemimpinan (X_2) bernilai nol, maka nilai Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 24,413.
2. Nilai koefisien (β) untuk variabel Budaya Perusahaan (X_1) sebesar 0,230 dan bernilai positif. Hal ini berarti setiap Budaya Perusahaan (X_1) mengalami kenaikan, maka Kinerja Karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,230, dengan asumsi Gaya Kepemimpinan (X_2) bernilai tetap.
3. Nilai koefisien (β) untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) sebesar 0,299 dan bernilai positif. Hal ini berarti setiap Gaya Kepemimpinan (X_2) mengalami kenaikan, maka Kinerja Karyawan (Y) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,562, dengan asumsi Budaya Perusahaan (X_1) bernilai tetap.

Meskipun kedua variabel tersebut memberikan pengaruh, namun pada penelitian ini ditemukan bahwa karyawan anak BUMN X memiliki kinerja yang baik dengan dan/atau tanpa variabel tersebut. Kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, dan antar karyawan memiliki kinerja yang berbeda dikarenakan perbedaan kemampuan dan motivasi karyawan dalam bekerja.

5.2. Saran

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif atas pemahaman budaya perusahaan (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Selain dari itu, ditemukan pula penilaian responden terhadap indikator pernyataan dimensi variabel-variabel dalam penelitian yang dapat dijadikan masukan bagi anak BUMN X, diantaranya adalah:

1. *Selling Style* merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan pada hasil akhir. Hal ini dapat menjadi tantangan bagi perusahaan bilamana teknis dan proses tidak menjadi perhatian. Ada baiknya jika para pemimpin di anak BUMN X dapat memberikan ruang dan perhatian terhadap teknis dan proses di dalam pencapaian hasil sehingga tolak ukur dalam kinerja perusahaan menjadi seimbang, terukur dan objektif.
2. Dimensi pemahaman budaya perusahaan untuk *Innovation & Taking Risk* (inovasi dan keberanian mengambil risiko) mendapat tanggapan rendah dari responden dengan pernyataan bahwa perusahaan memberikan dukungan yang optimal pada program perusahaan.
3. Dimensi pemahaman budaya perusahaan untuk *Team Orientation* (orientasi tim) adalah dimensi dengan nilai sebesar 3,57 atau total skor 1886, merupakan dimensi dengan nilai terendah dari dimensi lainnya dengan tanggapan rendah dari responden atas pernyataan bahwa suasana kerja mendorong adanya budaya kolaborasi.
4. Dimensi gaya kepemimpinan untuk *Delegating Style* adalah dimensi dengan nilai sebesar 3,65 atau total skor 1927, merupakan dimensi dengan nilai terendah dari dimensi lainnya dengan tanggapan rendah dari responden atas pernyataan bahwa pemimpin memiliki aturan dan proses yang jelas untuk mendorong karyawan berinovasi dengan didukung pengelolaan sistem manajemen risiko yang baik.
5. Dimensi kinerja karyawan untuk *Promptness* adalah dimensi dengan nilai sebesar 3,57 atau total skor 1887, merupakan dimensi dengan nilai terendah dari dimensi lainnya dengan tanggapan rendah dari responden atas pernyataan karyawan memiliki kemampuan kolaborasi lintas fungsi untuk dapat mengidentifikasi dan

memperbaiki hambatan yang dihadapi; Departemen/Divisi membantu dan mendukung karyawan berupaya mengimplementasi program perusahaan.

Dari penjelasan di atas, maka jika ditalikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan tanggapan tertinggi dari responden terhadap dimensi pemahaman budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

<i>Dimension</i>	<i>High Respond</i>	<i>Low Respond</i>
Pemahaman Budaya Perusahaan	<i>People Orientation; Outcome Orientation</i>	<i>Innovation & Taking Risk; Team Orientation</i>
Gaya Komunikasi Kepemimpinan	<i>Selling Style</i>	<i>Delegating Style</i>
Kinerja Karyawan	<i>Quality of Work</i>	<i>Promptness</i>

Diharapkan saran peneliti dapat menjadi acuan aplikatif anak BUMN X dalam pengelolaan komunikasi organisasi di masa datang.

5.3. Keterbatasan Peneliti

Hasil penelitian ini bersifat internal dan aplikasinya tidak bersifat umum, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan sebagai generalisasi di perusahaan atau unit penelitian lain.

Penelitian ini berfokus pada 3 variabel, dimana dua diantaranya adalah variabel bebas, yakni Budaya Perusahaan dan Gaya Kepemimpinan. Dalam konteks komunikasi organisasi terdapat variabel lainnya yang dapat mempengaruhi, sehingga ada baiknya untuk penelitian selanjutnya dapat menelaah lebih dari dua variabel atau variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi ataupun objek penelitian yang terhadap BUMN atau anak BUMN yang sejenis atau lintas sektor.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Devito, A. J., (2011). *Komunikasi antarmanusia*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Faules, Don & Pace, Wayne. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan oleh Deddy Mulyana. Cetakan ke-9. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Hardjana, A. M. (2003). *Komunikasi Intrapersonal & Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M, Donnely, J. H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Process*. 14th Ed. McGraw-Hill Irwin
- Grundy, T. (1993), *Managing Strategic Change*, London, Kogan.
- Kriyantono, Rachmat. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Cetakan ke-7. Agustus 2014. Kencana, Jakarta.
- Kotter, John P & Heskett, James. (1997). *Corporate Culture and Performance – Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Prenhallindo, Jakarta.
- Karmel, Barbara (1978), *Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions*. *Academy of Management Review*.
- Kasali, Rhenald (2005), *Change*, PT Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Locke, Edwin A, Shelley Kirkpatrick, Jill K. Wheeler, Jodi Schneider, Kathryn Niles, Harold Goldstein, Kurt Welsh, Dong-Ok Chah (1991), *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully*, Lexington Books, New York.
- Nawawi, Ismail. (2017). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja: Proses, Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Cetakan ke-3. Kencana, Depok.
- Naoum, Shamil. (2001). *People and Organization Management in Construction*. Thomas Telford Publishing Ltd, London.
- Purwanto, Djoko. (2011). *Komunikasi Bisnis Edisi Keempat*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ruliana, Poppy. (2014). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rowles, Daniel and Brown, Thomas. (2017). *Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation*. Kogan Page Limited, London; New York.
- Robbins, S. P. (2008), *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice–Hall International Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th Ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior* 15th Edition. The United States of America: Kendallville.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2014). *Perilaku organisasi*. Edisi ke-15. Jakarta: Salemba Empat.
- Romli, Khomsahrial. (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Edisi Revisi Terbit Mei 2014. PT. Gramedia, Jakarta.
- Surdaryono. (2014). *Leadership: Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Lentera Ilmu Cendikia, Jakarta
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd

- Setiarso, Bambang. dkk. (2009). Penerapan *Knowledge Management* Pada Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian, S. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suranto, A. W. (2011). Komunikasi interpersonal. Tangerang: Graha Ilmu.
- Suranto, A.W. (2018). Komunikasi Organisasi: Prinsip untuk Peningkatan Organisasi. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Tobing. Paul L. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan, implementasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ulrich, D., (1997), *HR Champions: The Next Agenda for Adding Value & Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.
- Yukl, Gary A (1989), *Leadership in Organizations*, 2nd Edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Jurnal

- Andamdewi, S. (2013). Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pegawai Bagian Sekretariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- Andayani, T. R. (2009). Efektivitas Komunikasi Interpersonal. Semarang: Badan Penerbit: UNDIP Semarang.
- Brahmasari, Ida Ayu & Suprayetno, Agus. (2004). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Febriana, Artha. (2019). Kepemimpinan Pelayanan, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Pada Proaktivitas dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Dian Nuswantoro, Semarang.
- Higgs, M., (2003), *How can we make sense of leadership in the 21st century?. Leadership and Organizational Development Journal*
- House, Robert J and Ram N. Aditya. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. Journal of Management*.
- Kurnia, A. M., Sunuharyo, B. S. & Utami, H. N. (2013). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan (Studi pada karyawan PT. ASKES (Persero) Cabang Boyolali. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Universitas Brawijaya.
- Lossu, Gladis, et.al. (2016). Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. *Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan*, Edisi XXI (Maret-April 2016). Universitas Sam Ratulangi.
- Mgbere, Osaro. (2009). *Exploring the Relationship Between Organizational Culture, Leadership, Style and Corporate Performance and Overview*. London, Senat Hall Academic Publishing.
- Montgomery Jr, Jack G. (2006). *The Role of Organizational Culture in Effective Team Development” in Teams in Library Technical Services edited by Rosann Bazirjian and Rebecca Mugridge*. Western Kentucky University.
- Muchji, Moch dan B. Suko Priyono, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Telaah Manajemen*, Vol.1 Edisi 2.
- Putra, Rahadian Sucahyo & Putri, RR Rooswanti. (2017). Pengelolaan Budaya Organisasi Dalam Transformasi Korporasi Di Semen Indonesia Group. *Universtias Kristen Petra. Agora*, Vol. 5, No. 1.
- Parry, K.W. (2003), *Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector*, *Journal of Change Management*, Vol. 4.
- Pfeffer, Jeffrey (1977), *The Ambiguity of Leadership*. *Academy of Management Review*.

- Pradipta, Putriani. (2010). Hubungan antara *Job Characteristic dengan Organizational Citizenship Behaviour* (Studi pada *Team Assistant* di Pertamina Hulu Energi *Offshore North West Java Ltd*). Skripsi. Universitas Indonesia, Depok.
- Putra, Christian Bayu, et. al. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Astra International Tbk, Daihatsu Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Universitas brawijaya, Vol. 2, No. 2.
- Phillips, Nelson, et. al. (2010). *Technology and organization: Essay in Honour of Joan Woodward*. *Research in the Sociology of Organization*, Volume 29, Emerald Group Publishing Limited.
- Rajhans, K. (2012). *Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance*. *Journal of Communication*.
- Soliha, Euis dan Hersugondo., *Jurnal Kepemimpinan Yang Efektif & Perubahan Organisasi*, Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang, Fokus Ekonomi (FE), Agustus 2008. Vol.7.
- Smircich, Linda and Gareth Morgan (1982), *Leadership: The Management of Meaning*, *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- Spaho, K. (2011). *Organizational communication as an important factor of company success: Case study of Bosnia and Herzegovina*. *Business Intelligence Journal*.
- Sudarmadji. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Universitas Semarang.
- Suranta, S. (2002), Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Jurnal Empirika*, Vol. 15.
- Sari, Selsia Kartika & Widodo, Prasetyo Budi. (2015). Komunikasi Interpersonal Antar Karyawan Dan Motivasi Kerja Pada Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Semarang. Universitas Diponegoro, Vol. 4 No. 4.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. and Chen, Z.X. (2005), "*Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour*", *Academy of Management Journal*, Vol. 48.
- Yukl, Gary A (1989), *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, *Journal of Management*.

Portal Berita

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170829161917-92-238126/ada-24-bumn-merugi-hingga-semester-i>

<https://republika.co.id/berita/ekonomi/korporasi/poic11415/analisis-investor-tak-tertarik-beli-saham-anak-usaha-bumn>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Nomor Responden :.....

Kepada Yth: Karyawan PT. X

Di tempat

Lembar Kuesioner

Terima kasih atas kesediaan rekan-rekan dalam meluangkan waktu dan berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian berjudul: **PENGARUH PEMAHAMAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN ANAK BUMN X.**

Petunjuk Pengisian :

- Survei ini membutuhkan waktu sekitar 20 menit.
- Mohon mengisi data sesuai dengan data yang Anda miliki.
- Beri penilaian terhadap masing – masing pernyataan sesuai dengan kondisi di Perusahaan saat ini. Penilaian tersebut bersifat rating, dimana Anda memilih antara skala "1" (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan "5" (Sangat Setuju)
- Rating penilaian : Sangat Tidak Setuju (Skor 1); Tidak Setuju (Skor 2), Ragu-Ragu (Skor 3), Setuju (Skor 4), Sangat Setuju (5)

Responden

- a. Usia :
b. Jenis Kelamin :
c. Masa Kerja :
d. Level Jabatan :
e. Departemen/Divisi :

Kuesioner

No	Pernyataan Budaya	Penilaian				
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan memberikan dukungan yang optimal pada program perusahaan					
2	Setiap karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap visi induk dan perusahaan					
3	Perusahaan mengukur dampak finansial dari setiap investasi pada pengembangan program perusahaan					
4	Perusahaan memiliki indikator keberhasilan promosi perusahaan yang selaras dengan visi misi perusahaan					
5	Konten yang dibuat untuk meningkatkan keterikatan pelanggan telah mencerminkan visi perusahaan					

6	Perusahaan telah menyampaikan secara jelas kompetensi dan bakat yang diperlukan agar dapat merealisasikan visi induk dan perusahaan					
7	<i>Strategic positioning</i> perusahaan menginformasikan bagaimana rancangan perjalanan transformasi dalam bisnis perusahaan.					
8	Perusahaan menggunakan pendekatan pembelajaran yang beragam dan inovatif dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan dalam teknologi dan media informasi					
9	Perusahaan memberikan tantangan kepada seluruh karyawan atas komitmen terhadap program perusahaan, menyamakan persepsi dan berperan dalam menyelesaikan masalah secara konsisten dan berkesinambungan					
10	Perusahaan menggunakan manfaat teknologi secara efektif di dalam komunikasi internal untuk menjadi acuan perilaku dan cara kerja perusahaan					
11	Perusahaan menciptakan lingkungan kerja berbasis teknologi yang menjadi daya tarik karyawan dengan talenta					
12	Perusahaan memiliki pemahaman yang jelas dan sama tentang bagaimana teknologi dapat mempengaruhi bisnis					
13	Perusahaan dapat menghubungkan dampak investasi dari setiap inisiatif/inovasi terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan.					
14	<i>Strategic positioning</i> perusahaan bukan hanya sekadar komunikasi, melainkan juga gambaran bagaimana perusahaan merancang produk dan layanan yang diberikan kepada pelanggan					
15	Perusahaan secara proaktif terlibat dengan para pemangku kepentingan guna menambah wawasan dan perkembangan terbaru					
16	Perusahaan mengembangkan produk dan layanannya secara rutin berdasarkan feedback yang diperoleh dari pelanggan (<i>Customer Satisfaction Index</i>)					
17	Suasana kerja di perusahaan mendorong adanya budaya kolaborasi					
18	Perusahaan menjaga komitmen untuk mengkomunikasikan visi induk dan perusahaan, serta prioritas perubahan secara terus menerus.					
19	Membangun kapabilitas digital adalah tujuan bersama yang dimiliki oleh seluruh pimpinan di BUMN X dan anak usahanya					
20	Perusahaan menggunakan teknologi di lingkungan kerja untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawan					
21	Perusahaan berusaha membangun berkolaborasi antar unit lain terkait agar tidak ada silo (bekerja sendiri – sendiri)					

No	Pernyataan Kepemimpinan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
1	Pemimpin memiliki kriteria penilaian dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan					
2	Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil langkah inisiatif dengan cepat, tanggap dan tegas					
3	Pemimpin menciptakan suasana kerja yang mendukung program perusahaan dan menyampaikan perkembangan serta kinerja terbaru kepada karyawan					
4	Pimpinan memahami apa tujuan program perusahaan yang diterapkan pada unit kerja masing-masing					
5	Pemimpin mengembangkan proses rekrutment untuk memperluas talent pool guna mendapatkan kandidat karyawan terbaik					
6	Pemimpin memberikan sharing knowledge tentang bisnis perusahaan guna membantu tim/unit mengidentifikasi peluang inovasi					
7	Pemimpin memiliki aturan dan proses yang jelas untuk mendorong karyawan berinovasi dengan didukung pengelolaan sistem manajemen risiko yang baik					
8	Pemimpin memiliki gambaran jelas mengenai visi induk dan perusahaan yang telah disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh karyawan					
9	Pemimpin memiliki prosedur yang dapat memastikan seluruh informasi mengenai program induk dan perusahaan tersosialisasi kepada setiap karyawan					
10	Pemimpin memiliki sistem yang terintegrasi dalam mewujudkan visi induk dan perusahaan					
11	Pemimpin melakukan sharing knowledge dan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan dalam mewujudkan visi induk dan perusahaan					
12	Pemimpin secara positif mendukung karyawan melakukan inovasi dan proaktif dalam melakukan tugas					

No	Pernyataan Kinerja	Penilaian				
		1	2	3	4	5
1	Karyawan memiliki tupoksi yang mengatur dan memastikan adanya kerjasama dan tanggung jawab kerja					
2	Perusahaan memiliki koneksi yang dapat membantu menyebarluaskan informasi terkait upaya dan kinerja untuk mewujudkan visi induk dan perusahaan.					
3	Setiap departemen/Divisi terkait membantu mengedukasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan proses bisnis perusahaan					
4	Dalam mengimplementasikan transformasi digital, karyawan memiliki kemampuan berkolaborasi lintas fungsi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki hambatan yang dihadapi.					
5	Baik perusahaan maupun karyawan memiliki jaringan luas serta proaktif dalam membangun kerjasama dengan pelanggan yang berpotensi memberikan nilai tambah					

	pada program perusahaan					
6	Perusahaan memiliki suatu pengukuran yang komprehensif untuk menghitung timbal balik dari setiap investasi transformasi budaya yang dilakukan					
7	Departemen/Divisi terkait membantu dan mendukung karyawan yang berupaya mengimplementasi program perusahaan					
8	Karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan cost efisiensi dan mencari alternatif yang dapat memperkuat kinerja perusahaan					
9	Sumber daya, anggaran dan perencanaan yang dimiliki perusahaan menunjukkan prioritas dan keinginan kuat untuk mewujudkan visi induk dan perusahaan					
10	Target dan KPI program perusahaan tidak hanya dimiliki oleh pimpinan saja namun juga diturunkan sampai seluruh level jabatan yang ada.					
11	Kapan pun memungkinkan pengambilan keputusan atas inisiasi program perusahaan dapat dilakukan oleh tim project					
12	Pilihan teknologi (sistem dan infrastruktur) yang digunakan merupakan hasil diskusi bersama seluruh pihak terkait di dalam bisnis perusahaan.					
13	Perusahaan melakukan peninjauan dan pengkajian ulang terhadap SOP dan pedoman perusahaan secara berkala, guna memastikan semua proses tetap sesuai dengan tujuan organisasi.					
14	Pedoman dan SOP perusahaan diterapkan secara konsisten dan disosialisasikan kepada karyawan secara terus – menerus					
15	Perusahaan dan karyawan memastikan bahwa proses learning dan development dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan jenjang karir karyawan.					

Lampiran 3. Dimensi Variabel Penelitian

A. Dimensi Variabel Budaya Perusahaan

Dimensi	Nomor
<i>Innovation & Risk Taking</i>	1, 8, 15
<i>Attention to Detail</i>	2, 3, 12
<i>Outcome Orientation</i>	4, 13, 16
<i>People Orientation</i>	5, 14, 21
<i>Team Orientation</i>	17, 19, 20
<i>Aggresiveness</i>	6, 7, 9
<i>Stability</i>	10, 11, 18

B. Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Nomor
<i>Telling Style</i>	8, 9,10
<i>Selling Style</i>	1, 6, 12
<i>Participating Style</i>	2, 3, 11
<i>Delegating Style</i>	4, 5, 7

C. Dimensi Variabel Kinerja Karyawan

Dimensi	Nomor
<i>Quantity of Work</i>	1, 6, 13
<i>Promptness</i>	2, 4, 7
<i>Initiative</i>	5, 8, 11
<i>Capability</i>	3, 9, 15
<i>Communication</i>	10, 12, 14

RIWAYAT HIDUP



Nama : Magvira Yuliani

Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 25 Juli 1980

Alamat : Permata Depok Regency, Cluster Ruby Blok D1 No. 19
Ratu Jaya, Cipayung, Depok 16439

Email : virahanafi@gmail.com

Nomor Telepon : 081511661735

Nama Orang Tua : M. Natsir Hanafi

Riwayat Pendidikan : Strata 1 Komunikasi Jurnalistik – IISIP Jakarta

Tahun Lulus : 2002

Pengalaman Kerja : *Head of Corporate Secretary & Legal*