

BAB I

PENDAHULUAN

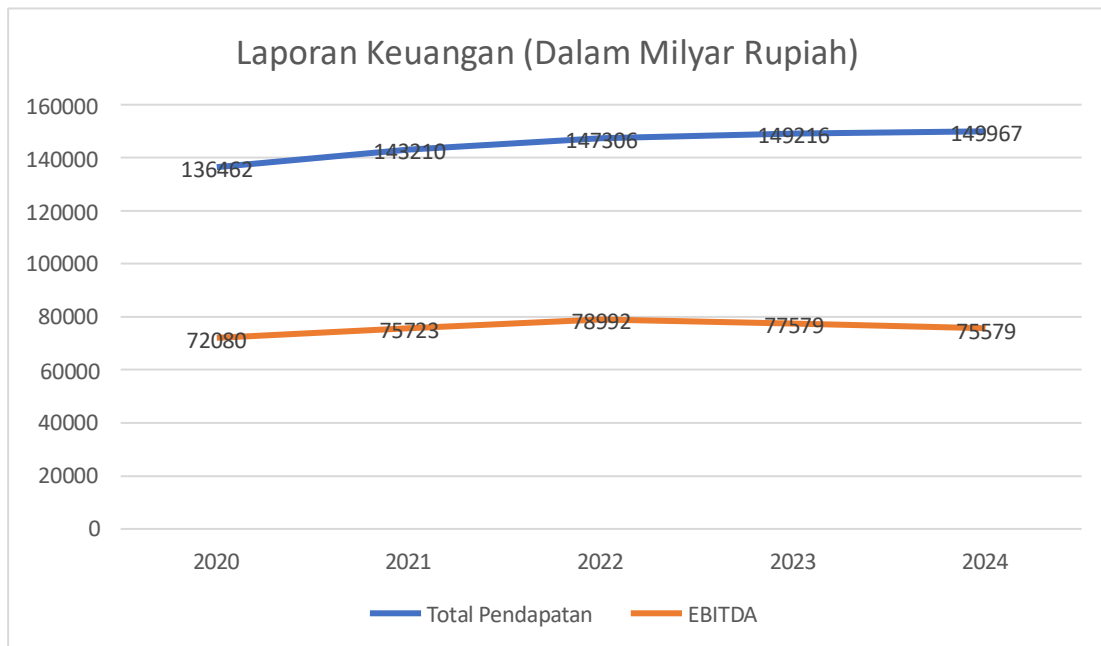
1.1 Latar Belakang

Di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) sering terjadi adanya perubahan terutama dalam suatu organisasi. Suatu organisasi atau perusahaan pasti akan mengalami tahap perubahan yang diikuti oleh perkembangan zaman. Suatu organisasi juga dituntut agar dapat menyesuaikan diri dan memenuhi kebutuhan dari suatu perubahan yang ada baik secara internal maupun eksternal (Aribowo & Wirapraja, 2021). Maka dari itu, organisasi membutuhkan suatu inovasi untuk terus mendorong kemajuan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Inovasi dibutuhkan untuk mendorong individu atau kelompok agar bisa berfikir secara mandiri, kreatif, dan memperlihatkan eksistensi kompetitifnya (Jannah, 2023). Peran inovasi sangat penting dalam pergerakan suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien, serta tepat sasaran.

PT. Telkom Indonesia, Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. PT. Telkom juga menyediakan beragam layanan komunikasi lainnya termasuk layanan interkoneksi jaringan telepon, multimedia, data dan layanan terkait komunikasi internet, sewa transponder satelit, sirkuit langganan, televisi berbayar dan layanan VoIP. Telkom menguasai dan mendominasi lebih dari 60% pangsa pasar broadband di Indonesia yang mencapai lebih dari 19 juta pelanggan.

Dalam beberapa tahun terakhir, inovasi selalu dilakukan oleh PT Telkom Indonesia dibuktikan dengan adanya beberapa produk baru seperti Indibiz, OCA, dan berbagai

produk untuk menunjang kebutuhan bertelekomunikasi para konsumennya. Mereka harus berkontribusi untuk memajukan perusahaan di era sekarang yang sangat kompetitif, serta dapat mempertahankan kedudukan produk perusahaan di pasarnya (Jannah, 2023). Oleh karena itu, inovasi dapat dikatakan berperan penting untuk menjaga ketahanan perusahaan di era yang sangat kompetitif ini.



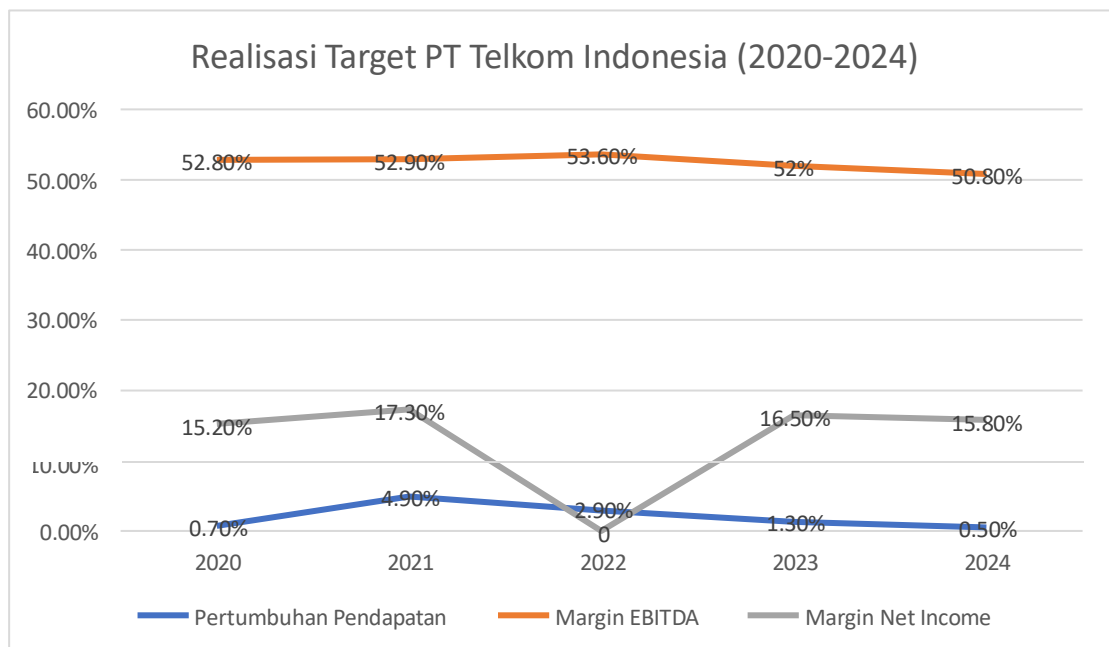
Gambar 1.1 Data Keuangan Perusahaan

Sumber: Annual Report PT Telkom Indonesia Tbk

Terlihat dari grafik di atas, grafik tersebut menunjukkan keuangan PT Telkom Indonesia dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Terlihat pada grafik berwarna biru yang menunjukkan Total Pendapatan perusahaan sebesar 136.462 (Milyar rupiah) pada tahun 2020, 143.210 (Milyar rupiah) pada tahun 2021, 147.396 (Milyar rupiah) pada

tahun 2022, 149.216 (Milyar rupiah) pada tahun 2023, dan 149.967 pada tahun 2024. Grafik tersebut menunjukkan pada 5 tahun terakhir, total pendapatan di PT Telkom Indonesia terus meningkat walaupun dengan pertumbuhan pendapatan yang terus menurun tiap tahunnya.

Pada grafik berwarna oranye menunjukkan grafik margin EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization) menunjukkan pada angka 72.080 (Milyar rupiah) pada tahun 2020, 75.723 (Milyar rupiah) pada tahun 2021, 78.992 (Milyar rupiah) pada tahun 2022, 77.579 (Milyar rupiah) pada tahun 2023, dan 75.579 pada tahun 2024. Grafik tersebut menunjukkan bahwa EBITDA PT Telkom Indonesia terbilang cukup fluktuatif melihat dari kenaikan dari tahun 2020 hingga 2022 dan penurunan dari 2022 hingga 2024.



Gambar 1.2 Data Realisasi Target PT Telkom Indonesia (2020-2024)

Sumber: Annual Report PT Telkom Indonesia Tbk

Grafik di atas merupakan Realisasi Target PT Telkom Indonesia dari tahun 2020 hingga tahun 2024 sangat fluktuatif. Berdasarkan grafik berwarna biru, pertumbuhan pendapatan sempat meningkat secara signifikan dari tahun 2020 ke 2021. Namun, dari tahun 2021 hingga tahun 2024 selalu terjadi penurunan pertumbuhan pendapatan secara signifikan juga. Bahkan pada tahun 2024, pertumbuhan pendapatan hanya sekitar 0,5% dari tahun sebelumnya yang berada di angka 1,3%. Hal ini membuktikan adanya permasalahan realisasi pada bagian pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Pada grafik berwarna oranye menunjukkan angka EBITDA (Earning Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization) menunjukkan grafik yang cukup fluktuatif di mana dari tahun 2020 hingga 2022 mengalami kenaikan yang tidak terlalu signifikan, namun setelah tahun 2022 hingga 2024 terjadi penurunan yang cukup signifikan bahkan sampai menunjukkan angka terendah pada tahun 2024 yaitu 50,8%. Hal ini juga menunjukkan bahwa grafik tersebut cukup untuk membuktikan adanya masalah pada bagian EBITDA perusahaan.

Grafik berwarna abu-abu menunjukkan *Margin Net Income* yang sangat fluktuatif. Dari tahun 2020 ke tahun 2021 sempat mengalami sedikit kenaikan, namun dari tahun 2021 ke tahun 2022 angka Margin Net Income menurun sangat drastis. Hingga akhirnya pada tahun 2023 sempat naik drastis kembali, namun mengalami sedikit penurunan pada tahun 2024 dengan angka 15,8%. Hal ini menunjukkan cukup bukti bahwa ada permasalahan juga di bagian Margin Net Income.

Berdasarkan grafik di atas beserta pembahasannya, PT Telkom Indonesia mengalami masalah pada realisasi target tiap tahunnya, bahkan selalu terjadi penurunan hingga pada akhir tahun 2024 pertumbuhan pendapatan sangatlah minim dibandingkan dengan akhir tahun 2021.



Gambar 1.3 Pertumbuhan Pendapatan PT Telkom Indonesia Tbk dan PT XL Axiata Tbk (2020-2024)

Sumber: Annual Report PT Telkom Indonesia Tbk dan PT XL Axiata Tbk

Dari segi pertumbuhan pendapatan, PT Telkom Indonesia cenderung mengalami penurunan setiap tahun. Di tahun 2020-2024, Apabila dibandingkan dengan perusahaan kompetitor yaitu PT XL Axiata selaku pemilik brand FIRST MEDIA

(Kompetitor dari Indihome) dan XL Axiata (Kompetitor dari Telkomsel Prabayar), pertumbuhan pendapatan PT Telkom Indonesia hampir selalu berada di bawah PT XL Axiata.

Pertumbuhan Pendapatan PT XL Axiata mengungguli PT Telkom Indonesia dengan nilai sebesar 3,5% di tahun 2020, 9% di tahun 2022, 10,9% di tahun 2023, serta 6,4% di tahun 2024. Pertumbuhan pendapatan PT Telkom Indonesia hanya mengungguli PT. XL Axiata di tahun 2021 dengan nilai pertumbuhan sebesar 4%.

Menurut Arista et al, (2023) menyatakan bahwa inovasi adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi pertumbuhan penjualan di suatu perusahaan. Dan menurut Schumpeter & Drucker (2024) mengemukakan bahwa inovasi adalah pendorong utama dalam perkembangan ekonomi dan keunggulan kompetitif untuk perusahaan berbasis teknologi seperti PT Telkom Indonesia. Hasil penelitian tersebut menjadi landasan dugaan adanya pengaruh Iklim Inovatif Organisasi terhadap pertumbuhan penjualan PT Telkom Indonesia.

Berbagai penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif karyawan (Jaiswal & Dhar, 2015; Sudjijana et al., 2019). Selain Kepemimpinan Transformasional, Budaya kerja juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi dalam organisasi melalui berbagai aspek (Riesta, 2024). Budaya yang fleksibel dan adaptif mendorong eksperimen dan kreativitas, kepemimpinan yang suportif menciptakan lingkungan aman untuk berbagi ide, kolaborasi dan kerja tim memfasilitasi pertukaran pengetahuan, pembelajaran berkelanjutan meningkatkan keterampilan dan solusi, serta penghargaan terhadap

keberagaman ide memperkaya proses inovasi, yang secara keseluruhan sehingga dapat meningkatkan kemampuan inovatif organisasi (Esha & Dwipayani, 2021). Hasil penelitian tersebut menjadi landasan dugaan bahwa Iklim Inovatif di PT. Telkom Indonesia dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Organisasi.

Kepemimpinan merupakan elemen krusial dalam organisasi, karena berperan dalam memengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Wibowo, 2017). Kepemimpinan mencerminkan hubungan antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal bagaimana pemimpin membimbing dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Bass mengemukakan dua pendekatan utama dalam teori kepemimpinan, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan transformasional.

Kepemimpinan Transformasional ditandai oleh karakteristik pemimpin yang karismatik, mampu memberikan motivasi inspirasional, menstimulasi pemikiran intelektual, serta menunjukkan kepedulian individual terhadap setiap karyawan. Gaya kepemimpinan ini diyakini mampu mendorong perubahan positif, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat inovasi di lingkungan organisasi (Purwanto et al., 2020).

Budaya kerja merupakan bagian penting dalam suatu organisasi sebab suatu organisasi mungkin tidak akan berjalan baik, tanpa didasari dengan budaya kerja yang jelas (Satria Efandi et al., 2023). Oleh suatu organisasi, budaya kerja merupakan perihal wajib untuk dipertimbangkan sebab hal tersebut terkait dengan interaksi antara pegawai satu dengan yang lain. Hal tersebut pun berkontribusi besar akan kinerja dan kesuksesan suatu organisasi. Dengan adanya human capital yang baik serta budaya

kerja yang sehat, SDM potensial mampu mengembangkan inovasi meskipun seringkali hasil inovasi tersebut merupakan modifikasi dari inovasi yang sudah ada dan bukanlah penemuan baru (Nugroho, 2022). Budaya kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi dalam organisasi melalui berbagai aspek (Riesta, 2024). Budaya yang fleksibel dan adaptif mendorong eksperimen dan kreativitas, kepemimpinan yang suportif menciptakan lingkungan aman untuk berbagi ide, kolaborasi dan kerja tim memfasilitasi pertukaran pengetahuan, pembelajaran berkelanjutan meningkatkan keterampilan dan solusi, serta penghargaan terhadap keberagaman ide memperkaya proses inovasi, yang secara keseluruhan sehingga dapat meningkatkan kemampuan inovatif organisasi (Esha & Dwipayani, 2021).

Berbagai penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif karyawan (Jaiswal & Dhar, 2015; Sudjijana et al., 2019). Namun demikian, tidak semua studi menunjukkan hasil yang konsisten. Beberapa studi justru menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif bisa jadi tidak signifikan, tergantung pada konteks dan kondisi organisasi (Wardhani & Gulo, 2017).

Temuan menarik diungkapkan oleh Chung dan Li (2017) yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif bersifat non-linear (kurva U terbalik). Artinya, kepemimpinan transformasional yang berada pada tingkat sedang cenderung meningkatkan perilaku inovatif, tetapi jika diterapkan secara berlebihan justru dapat menimbulkan efek negatif, terutama dalam konteks tim proyek jangka pendek seperti tim R&D. Dalam situasi tersebut, pemimpin yang terlalu dominan bisa menimbulkan ketegangan emosional dan konflik internal dalam tim.

Dalam konteks pengembangan iklim inovatif, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa kepemimpinan transformasional harus diterapkan secara proporsional dan kontekstual. Penerapan kepemimpinan yang berlebihan berisiko menciptakan tekanan psikologis dan konflik dalam tim, terutama pada tim dengan karakteristik otonomi tinggi seperti tim proyek jangka pendek (Chung & Li, 2017). Oleh karena itu, selain menerapkan kepemimpinan transformasional secara bijak, organisasi juga disarankan untuk mendorong pembelajaran tim dan komunikasi terbuka sebagai bentuk dukungan struktural terhadap budaya inovasi. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan saling percaya memungkinkan pemimpin transformasional menciptakan iklim kerja yang mendorong kreativitas, eksperimen, dan pembelajaran terus-menerus (Jaiswal & Dhar, 2015; Purwanto et al., 2020). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak optimal dalam menciptakan dan mempertahankan iklim inovatif di lingkungan organisasi.

Menurut Porter (2019) Inovasi adalah kunci keunggulan kompetitif termasuk produk, layanan, dan strategi manajemen yang bernilai tambah bagi pelanggan. Inovasi menjadi variabel yang berperan penting dalam penjualan karena inovasi bisa memberikan sesuatu yang unik dan baru yang mana dapat menarik pelanggan untuk menggunakan produk dari perusahaan (Wardan et al., 2022). Kemampuan sebuah perusahaan untuk berinovasi juga tentu dipengaruhi dari faktor – faktor yang mempengaruhinya yaitu peran sumber daya manusia (Falakhiyah, 2019). Hal ini dibuktikan dengan adanya produk terbaru dari PT Telkom Indoneisa berkat inovasi produknya dari produk Indihome yaitu Indibiz, yang mana produk Indibiz tersebut

ditargetkan untuk para pelaku usaha dengan segala fasilitas yang mendukung kegiatan usaha tersebut.

Sebagai lembaga pelayanan komunikasi, Telkom sering mendapat beberapa permasalahan, baik internal maupun eksternal perusahaan. Menurut Firdaus (2019), inovasi produk dan inovasi layanan merupakan salah satu dari bermacam-macam faktor yang mungkin dapat berpengaruh terhadap peningkatan ketertarikan pelanggan untuk menggunakan layanan komunikasi milik PT Telkom Indonesia. Setelah memperoleh hasil dari perolehan data sekunder perusahaan, menunjukkan bahwa salah satu tingkat kesuksesan pelanggan untuk menggunakan layanan komunikasi milik PT Telkom Indonesia adalah berdasarkan layanan yang inovatif. Dengan layanan yang inovatif, diharapkan berbagai jenis pasar layanan komunikasi dapat dijangkau dengan lebih akurat sesuai dengan produk inovatif dari perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Iklim Inovatif Organisasi?
2. Apakah Budaya Kerja mempengaruhi Iklim Inovatif Organisasi?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja bersama-sama mempengaruhi Iklim Inovatif Organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovatif Organisasi pada PT. Telkom Indonesia
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Kerja terhadap Iklim Inovatif Organisasi pada PT. Telkom Indonesia

3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Iklim Inovatif Organisasi pada PT. Telkom Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai rujukan tambahan dan bahan referensi untuk karya ilmiah yang akan datang. Bisa bermanfaat juga sebagai ilmu pengetahuan bagi siapapun yang ingin mempelajari Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, dan Inovatif Organisasi.

2. Aspek Praktis

- a. Bagi Perusahaan maupun Organisasi

Mampu menyajikan bahan masukan dan pertimbangan untuk perusahaan maupun organisasi dalam menghadapi perubahan agar kontinuitas perusahaan dapat bertahan lebih lama lagi.

- b. Bagi Karyawan atau Sumber Daya Manusia

Mampu menyajikan bahan masukan dan pertimbangan agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mewujudkan visi misi perusahaan.

- c. Bagi Penulis

Mampu menambah wawasan diri mengenai Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, dan Inovatif Organisasi dan diharapkan dapat berguna untuk bekal di dunia kerja dan bermasyarakat.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang fokus pada pemahaman, prediksi, serta pengelolaan perilaku manusia dalam konteks organisasi. Luthans (2011) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai pemahaman, prediksi, dan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa perilaku organisasi tidak hanya mempelajari aspek teoretis mengenai perilaku manusia, tetapi juga menekankan pada penerapan praktis dalam mengelola perilaku tersebut agar sejalan dengan tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2013) memperluas pemahaman tersebut dengan menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, serta bagaimana pengetahuan tersebut dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Greenberg dan Baron (2008) menambahkan perspektif lain dengan menekankan bahwa perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang berusaha meningkatkan pengetahuan mengenai berbagai aspek perilaku dalam lingkungan organisasi melalui metode ilmiah. Pendekatan ilmiah ini memungkinkan perilaku organisasi berkembang sebagai bidang yang sistematis, berbasis data, serta dapat diuji secara empiris. Selain itu, Gibson et al. (2012) memandang perilaku organisasi sebagai bidang studi interdisipliner yang mengacu pada teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, sosiologi, antropologi, ilmu politik, dan manajemen. Fokusnya adalah memahami persepsi, nilai, kapasitas belajar, serta tindakan individu ketika bekerja dalam kelompok maupun organisasi, serta menganalisis pengaruh lingkungan eksternal

terhadap sumber daya manusia, misi, tujuan, dan strategi organisasi

1.5.2 Iklim Inovatif Organisasi

Menurut Porter (2019) Inovasi adalah kunci keunggulan kompetitif termasuk produk, layanan, dan strategi manajemen yang bernilai tambah bagi pelanggan. Pendekatannya terhadap teori difusi inovasi menyoroiti bagaimana inovasi menyebar dan diterima oleh masyarakat. Inovasi juga menurut Schumpeter (2020) mengartikan inovasi sebagai "penghancuran kreatif," dimana inovasi menggantikan teknologi lama dan menciptakan nilai tambah baru. Mereka memandang inovasi sebagai pendorong utama pertumbuhan ekonomi melalui produk atau proses baru yang mengganggu status quo pasar. Menurut Chesbrough (2021) "inovasi terbuka," yang berarti inovasi dapat berasal dari pihak eksternal, seperti pelanggan, pemasok, atau pesaing; ini mempercepat laju inovasi dan memperluas pasar. Menurut Drucker (2020) inovasi sebagai alat khusus yang memungkinkan perusahaan untuk mengamati atau memanfaatkan perubahan sebagai kesempatan untuk menjalankan berbagai jenis bisnis.

Janssen (2000) mengemukakan bahwa proses inovasi terdiri atas tiga tahapan. Pertama, *idea generation*, yaitu tahap ketika individu memanfaatkan kreativitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang baru serta bermanfaat bagi perkembangan organisasi atau perusahaan. Kedua, *idea promotion*, yakni tahap mencari serta menghimpun dukungan dari rekan kerja, sponsor, maupun pihak lain terhadap ide yang telah diciptakan. Ketiga, *idea realization*, yaitu tahap implementasi ide dalam lingkungan kerja.

Selanjutnya, Hartini (2012) menegaskan bahwa tingkat inovasi yang tinggi akan

meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Inovasi juga berperan sebagai instrumen untuk mendorong performa dan efisiensi kerja, terutama apabila individu meyakini bahwa perilaku inovatifnya memberikan dampak positif terhadap kinerja (Cingoz & Akdogan, 2011). Lebih lanjut, perilaku inovatif mendorong pekerja untuk berpikir positif terhadap hasil kerjanya, sehingga dapat memunculkan persaingan yang sehat di lingkungan kerja (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Iklim inovatif dalam konteks organisasi merujuk pada kondisi atau lingkungan di dalam suatu organisasi yang mendukung dan mendorong terjadinya inovasi. Organisasi yang memiliki iklim inovatif cenderung menciptakan atmosfer yang merangsang kreativitas, memotivasi karyawan untuk berpikir diluar batas (*out of the box*), dan memfasilitasi pengembangan ide-ide baru.

Organisasi atau perusahaan yang akan mengembangkan perusahaannya untuk mencapai visi misi tertentu, tentu tidak jauh dengan adanya iklim inovatif organisasi itu sendiri. Menurut Camaron dan Quinn (2021) Mereka menjelaskan bahwa lingkungan inovasi dalam organisasi dicirikan oleh fleksibilitas, inisiatif individu, dan pemberdayaan karyawan. Lingkungan ini memfasilitasi kreativitas dan implementasi ide-ide baru dari semua tingkatan dalam organisasi.

Menurut Amabile et al. (2022) indikator pembangunan iklim inovatif organisasi antara lain:

a. Kebebasan untuk mengekspresikan ide

Cara bagaimana agar mampu mengekspresikan atau mengemukakan ide-ide cemerlang tanpa adanya batasan untuk berkreasi dengan ide tersebut.

b. Dukungan Pimpinan

Pemimpin yang suportif akan suatu ide-ide baru tidak menutup kemungkinan akan terbentuk iklim inovatif dikarenakan suasana kerja yang mendukung.

c. Waktu dan Sumber Daya yang memadai

Waktu dan Sumber Daya yang memadai menjadikan komponen utama dari terbentuknya suatu iklim inovatif menjadi lebih mudah untuk dicapai.

d. Tugas yang menantang

Penugasan yang menantang SDM dapat memicu pemikiran dan budaya inovatif yang terbentuk untuk memecahkan suatu masalah yang kompleks.

Ancok (2012) menambahkan bahwa terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi perilaku inovatif, yaitu faktor manusia, faktor kepemimpinan, dan faktor struktur organisasi. Faktor manusia berperan sebagai pendukung utama terwujudnya inovasi. Faktor kepemimpinan berkontribusi dengan cara memberikan apresiasi atas setiap gagasan yang muncul dari individu yang dipimpinnya. Sementara itu, faktor struktur organisasi berfungsi sebagai penghubung antara individu dan organisasi dengan menyediakan fasilitas serta sarana yang mendukung terciptanya inovasi.

1.5.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan suatu proses di mana individu memengaruhi kelompok dalam upaya mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (dalam Wibowo, 2017), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan tertentu, di mana sumber pengaruh ini dapat berasal dari kekuasaan formal seperti jabatan struktural dalam organisasi. Sementara itu, Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2017) menekankan bahwa kepemimpinan merupakan proses interpersonal di mana individu memengaruhi anggota kelompok lain dalam rangka

mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Robbins dan Judge (dalam Wibowo, 2017) juga menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok dalam rangka pencapaian visi bersama.

Salah satu pendekatan paling berpengaruh dalam teori kepemimpinan modern adalah kepemimpinan transformasional. Bass (1990) mencirikan Gaya kepemimpinan Transformasional menjadi empat komponen utama yaitu *charisma*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin transformasional bertindak sebagai panutan, memberikan inspirasi, mendorong pemikiran kritis, serta memberikan perhatian individual terhadap pengembangan setiap anggota tim.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang luas terhadap dinamika organisasi, khususnya dalam membentuk iklim inovatif. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksperimen, keterbukaan terhadap perubahan, serta toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses inovasi. Jaiswal dan Dhar (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong kreativitas karyawan, khususnya pada karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Kreativitas tersebut dipengaruhi oleh iklim inovasi dan *creative self-efficacy* yang berfungsi sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, dukungan organisasi dan atasan langsung menjadi faktor krusial agar karyawan mampu menampilkan perilaku kerja yang kreatif. Dalam praktiknya, manajer perlu merancang kebijakan, program pelatihan, serta sesi konseling yang dapat memfasilitasi karyawan untuk mengembangkan kemampuan kreatif mereka. Pemimpin juga memberikan dukungan emosional dan psikologis yang memperkuat rasa percaya diri karyawan dalam berkontribusi terhadap upaya inovatif

organisasi (Purwanto, Asbari, & Santoso, 2019). Penelitian menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan kepemimpinan transformasional, karyawan cenderung merasa dilibatkan dan didukung dalam proses kerja, yang menjadi fondasi bagi terciptanya lingkungan kerja inovatif (Chung & Li, 2017; Yammarino, 2013)

Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan indikator inovasi, seperti keterlibatan ide, efektivitas kolaborasi tim, serta kesiapan dalam merespons perubahan (Sudjijana et al., 2019; Chung & Li, 2017). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif, yang pada akhirnya memperkuat iklim inovatif organisasi.

Namun demikian, kepemimpinan transformasional juga memiliki sisi gelap. Dalam konteks tertentu, seperti pada tim proyek jangka pendek atau tim R&D, tingkat kepemimpinan yang terlalu tinggi justru dapat memicu ketidaknyamanan emosional, konflik internal, bahkan menurunkan motivasi inovatif anggota tim (Chung & Li, 2017). Penelitian tersebut menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif berbentuk kurva U terbalik (*inverted U-shape*), di mana tingkat kepemimpinan yang moderat memberikan pengaruh paling positif terhadap perilaku inovatif. Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan intensitas kepemimpinan yang proporsional dan kontekstual, serta penguatan pembelajaran tim untuk memaksimalkan hasil inovasi.

Kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam membentuk iklim inovatif organisasi. Pemimpin dengan gaya ini mampu menumbuhkan rasa kekaguman, kepercayaan, dan loyalitas, sekaligus memberikan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan menyuarakan kreativitasnya (Pt & Bali, 2019).

Penelitian di berbagai sektor, termasuk studi oleh Sholeh Sudjijana, Herawati, dan Subiyanto (2019) di sektor industri kerajinan, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembentukan iklim inovasi.

Meskipun terdapat beberapa studi yang menyatakan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif tidak selalu konsisten (Wardhani & Gulo, 2017), sebagian besar literatur tetap menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini secara umum mampu memfasilitasi lingkungan kerja yang inovatif, terutama ketika dikombinasikan dengan budaya organisasi yang suportif (Aditya & Ardana, 2016; Parashakti et al., 2016; Purwanto et al., 2019).

1.5.4 Budaya Kerja (*Work Culture*)

Budaya kerja merujuk pada sekelompok pola perilaku yang melekat pada setiap individu di dalam suatu organisasi. Membentuk budaya berarti meningkatkan dan mempertahankan aspek-aspek positif, serta berusaha mengubah kebiasaan perilaku tertentu agar menciptakan suatu bentuk baru yang lebih baik. Perbedaan dalam budaya kerja antara satu organisasi dengan yang lainnya disebabkan oleh dasar dan sikap perilaku yang tercermin dari setiap anggota organisasi. Budaya kerja yang terbentuk secara positif memiliki manfaat karena setiap anggota organisasi memerlukan kontribusi, pandangan, bahkan kritik yang bersifat membangun untuk kemajuan organisasi. Namun, budaya kerja dapat berdampak negatif jika anggota organisasi mengemukakan pendapat yang berbeda, karena setiap individu memiliki perbedaan dalam cara mereka menyampaikan pendapat, energi, dan pemikiran sesuai dengan keahlian dan kemampuan masing-masing. Dalam pandangan Edgar Schein (2019) mendefinisikan budaya kerja sebagai "seperangkat asumsi dasar yang ditemukan,

diciptakan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang saat mereka belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal." Schein menekankan bahwa budaya kerja mencakup nilai, norma, dan kepercayaan yang memandu perilaku karyawan dalam organisasi. Meskipun tidak ada sanksi tegas terhadap pelanggaran kebiasaan ini, secara moral, pelaku organisasi telah sepakat bahwa kepatuhan terhadap kebiasaan tersebut sangat penting untuk mencapai tujuan pekerjaan. Dengan demikian, budaya kerja dapat dianggap sebagai serangkaian tindakan yang diulang-ulang oleh individu di organisasi, menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Budaya kerja, menurut Menurut McKinsey & Company (2022), budaya kerja adalah seperangkat sikap, keyakinan dan perilaku yang menjadi norma di tempat kerja. Hal ini mencakup bagaimana karyawan berinteraksi, bagaimana keputusan dibuat dan bagaimana pekerjaan dilakukan, dan bagaimana organisasi merespons tantangan eksternal. Sementara itu, Gartner (2021) mengatakan bahwa budaya kerja adalah kumpulan praktik, nilai, dan perilaku yang menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan dalam suatu organisasi dan bagaimana pekerja berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak eksternal. Josh Bersin (2020) mengatakan bahwa budaya kerja terdiri dari nilai, norma, kebiasaan, dan artefak yang dibentuk oleh organisasi. Hal-hal ini berdampak pada cara pekerja berpikir, berperilaku, dan melakukan pekerjaan sehari-hari mereka. Dalam sistem keyakinan ini, nilai tambah dan pelayanan kepada pelanggan dianggap sebagai imbalan yang pantas untuk penghargaan finansial. Dengan demikian, budaya kerja tidak hanya menjadi kebiasaan atau pandangan hidup, melainkan juga menjadi fondasi bagi kolaborasi dan usaha bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ho, Hsieh, & Hung (2014) dalam artikelnya *Enablers and Processes for Effective Knowledge Management*, budaya organisasi (sering dipakai sebagai padanan

budaya kerja) diposisikan sebagai salah satu *knowledge enablers* yang sangat penting.

Mereka mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai dan norma kerja yang mendukung proses manajemen pengetahuan. Dalam kerangka ini, budaya organisasi memiliki beberapa indikator utama:

1. Kolaborasi (Collaboration), sejauh mana anggota organisasi mau bekerja sama, berbagi informasi, dan berpartisipasi lintas fungsi untuk mencapai tujuan bersama.
2. Kepercayaan (Trust), keyakinan antar anggota bahwa rekan kerja maupun organisasi bertindak jujur, adil, dan dapat diandalkan, sehingga mendorong keterbukaan berbagi pengetahuan.
3. Pembelajaran (Learning Exercise), komitmen organisasi pada pengembangan terus-menerus melalui pelatihan, refleksi, dan pembelajaran dari pengalaman kerja.
4. Inovasi (Innovation), dorongan organisasi untuk menciptakan, mencoba, dan menerapkan ide-ide baru dalam meningkatkan proses maupun produk.
5. Keahlian (Expertise), kemampuan dan kompetensi teknis maupun manajerial yang dikembangkan dan didukung dalam organisasi.

Budaya kerja menciptakan lingkungan di mana norma, nilai, keyakinan, dan perilaku bersama-sama membentuk kehidupan sehari-hari di organisasi. Ini melibatkan cara kita berinteraksi, berkomunikasi, menyelesaikan masalah, dan membuat keputusan, serta mewakili nilai-nilai yang kita anut dalam pekerjaan. Budaya kerja mengeksplorasi esensi dan sifat khas organisasi, menciptakan suasana di mana motivasi karyawan diperhitungkan dan kinerja organisasi berkembang. Keunikan organisasi tercermin dalam simbol, ritual, bahasa, dan norma-norma yang membimbing interaksi sehari-hari. Budaya kerja yang kokoh dan positif menjadi

landasan bagi kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan bersama.

Geert Hofstede, (2020) seorang ahli dalam studi kebudayaan dan manajemen, mengembangkan dimensi budaya yang memainkan peran kunci dalam membentuk budaya kerja di organisasi. Salah satu dimensinya yang relevan adalah dimensi individualisme-kolektivisme. Hofstede mengamati bahwa budaya individualistik cenderung menekankan kemandirian, inisiatif pribadi, dan pencapaian individu, sedangkan budaya kolektifis lebih menekankan kerjasama, saling ketergantungan, dan identitas kelompok. Dalam konteks budaya kerja, perbedaan ini dapat tercermin dalam bagaimana individu berinteraksi di tempat kerja, sejauh mana mereka bekerja secara mandiri atau berkolaborasi, serta cara mereka menilai keberhasilan pribadi dan kelompok. Pemahaman terhadap dimensi-dimensi budaya Hofstede dapat memberikan wawasan yang berharga dalam mengelola dan memahami budaya kerja yang beragam di berbagai organisasi global.

Organisasi dengan budaya kerja yang tidak mendukung meminimalkan kemungkinan untuk melakukan ekspansi ide-ide potensial sebagai pengembangan suatu Inovasi. Disimpulkan dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap iklim inovatif organisasi.

Keterkaitan antara sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja merupakan aspek yang rumit, di mana bagaimana SDM berinteraksi dengan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan dalam organisasi menjadi faktor yang sangat penting.

1.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
1.	Chung & Li (2017)	Curvilinear effect of transformational leadership on innovative behavior among R&D Teams in South Korea Moderating role of team learning	Transformational Leadership, Innovative Behaviour	Grafik pengaruh Tranformational Leadership terhadap Perilaku Inovatif membentuk U terbalik (pengaruh non-linear), yang berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif jika nilai Kepemimpinan Transformasional berada di titik seimbang.
2.	Sudjijana, et al (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Inovasi, Efikasi Diri, terhadap Kreativitas Karyawan pada Industri Pembuatan Gerabah di Desa Kasongan, Kabupaten Bantul	Kepemimpinan Transformasional, Iklim Inovasi	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Iklim Inovasi.
3.	Purwanto, et al (2020)	Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas	<i>Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja Inovatif</i>	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif
4.	Saiful, Badruzaman, Asep (2023)	Peran budaya kerja dalam memediasi perbaikan berkelanjutan dan	Budaya kerja, inovasi kerja	Budaya kerja berpengaruh positif terhadap Inovasi kerja

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
		inovasi kerja terhadap kinerja karyawan		
5.	Palungan, et al (2025)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kreativitas dan Inovasi Organisasional: Peran Mediasi dan Moderasi Budaya Organisasi dan Iklim Inovasi	Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Organizational Creativity and Innovation	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Organizational Creativity and Innovation,
6.	Riesta devi (2024)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi dan Kinerja Perusahaan	Budaya Organisasi, Inovasi	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Inovasi
7.	Azzakiyah, et. Al (2023)	Analisis Faktor Pembentuk Inovatif dalam Konteks Bisnis: Kunci Kesuksesan	Budaya Kerja, Inovasi	Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Inovasi
8.	Salain & Wardana (2014)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Inovasi, dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar)	Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Inovasi	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi dan Inovasi

1.7 Pengaruh Antar Variabel

1.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Inovatif Organisasi

Kepemimpinan transformasional secara teoritis dan empiris diakui sebagai faktor penting dalam membentuk iklim inovatif dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya menyampaikan visi yang kuat, tetapi juga mampu membangun kepercayaan dan dukungan individual yang menumbuhkan semangat

kolaboratif serta kesiapan menghadapi perubahan. Penelitian oleh Purwanto et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap terciptanya budaya kerja yang adaptif dan inovatif, khususnya dalam menghadapi tantangan era digital. Hal ini diperkuat oleh temuan Palungan et al. (2025) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimentasi dan penerimaan terhadap ide-ide baru. Selaras dengan temuan tersebut, studi oleh Sudjijana, Herawati, dan Subiyanto (2019) juga membuktikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan mendorong terbentuknya iklim inovatif di tempat kerja, terutama melalui pemanfaatan optimal sumber daya dan peningkatan kolaborasi antar individu.

Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan iklim inovatif tidak selalu bersifat linear. Chung dan Li (2017) mengungkapkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif mengikuti pola kurva U terbalik, di mana tingkat kepemimpinan yang moderat justru memberikan dampak paling positif terhadap inovasi. Dalam konteks tim jangka pendek seperti R&D, kepemimpinan yang terlalu dominan atau karismatik dapat menimbulkan ketergantungan, konflik emosional, dan penurunan partisipasi ide, sehingga menghambat terciptanya iklim inovatif. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang kontekstual dan proporsional menjadi kunci dalam menumbuhkan budaya inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan uraian di atas, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Iklim Inovatif Organisasi

1.7.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Iklim Inovatif Organisasi

Budaya kerja yang baik tentu akan meningkatkan iklim inovatif organisasi. Sejalan dengan penelitian Saiful et al (2023) bahwa budaya kerja dalam memediasi perbaikan berkelanjutan dan inovasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa sebuah organisasi yang hendak melakukan inovasi memerlukan sebuah perbaikan berkelanjutan. Tentu saja perbaikan berkelanjutan akan membuahkan hasil berupa kinerja organisasi jika perbaikan berkelanjutan sebagai dijadikan sebagai budaya kerja, maka akan meningkatkan kinerja organisasi sebagai bentuk dari iklim inovatif dalam organisasi.

Sebuah organisasi yang memiliki budaya kerja yang tidak teratur, tidak ada perbaikan dan tidak ada rasa untuk bersaing, maka sulit sekali untuk menciptakan iklim inovatif organisasi. Iklim inovatif organisasi tentu perlu dukungan pimpinan melalui penciptaan budaya kerja yang kondusif.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan uraian di atas, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Iklim Inovatif Organisasi

1.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Iklim Inovatif Organisasi

Kepemimpinan transformasional telah terbukti berperan penting dalam membentuk iklim inovatif organisasi. Pemimpin yang karismatik, inspiratif, dan peduli secara individual mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi. Studi Jaiswal dan Dhar (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mendorong peningkatan efikasi diri karyawan dan perilaku inovatif, sedangkan penelitian oleh Sudjijana et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan

transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi di tempat kerja. Namun, menurut Chung dan Li (2017), hubungan ini bersifat non-linear, di mana kepemimpinan yang terlalu tinggi justru dapat menurunkan inovasi karena menimbulkan ketergantungan dan konflik dalam tim. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformatif yang proporsional sangat penting untuk menciptakan iklim inovatif yang optimal.

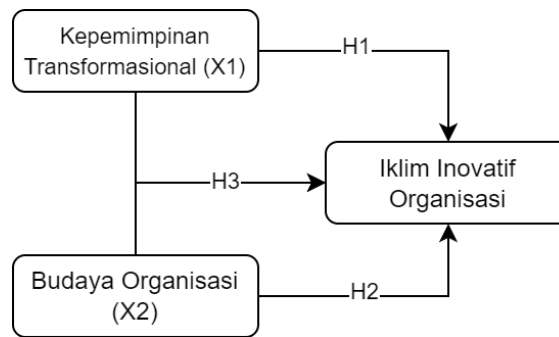
Berdasarkan penelitian terdahulu dan uraian di atas, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Kerja Bersama-sama berpengaruh positif terhadap Iklim Inovatif.

1.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran yang sudah dirancang, hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap Iklim Inovatif Organisasi PT. Telkom Indonesia
- H2: Budaya Kerja Manusia berpengaruh positif terhadap Iklim Inovatif Organisasi PT. Telkom Indonesia
- H3: Kepemimpinan Transformatif dan Budaya kerja Bersama-sama berpengaruh positif terhadap Iklim Inovatif PT. Telkom Indonesia



Gambar 1.4 Kerangka Hipotesis

1.9 Definisi Konsep

1.9.1 Kepemimpinan Transformasional

Transformational leadership adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut (Bass, 1990)

1.9.2 Budaya Kerja

Budaya kerja adalah keyakinan, nilai, dan perilaku yang membentuk lingkungan kerja di sebuah organisasi dikenal sebagai budaya kerja. Ini mencakup cara orang berinteraksi satu sama lain, membuat keputusan, dan mengatasi konflik di tempat kerja. Budaya kerja yang buruk dapat menghambat produktivitas dan kesejahteraan karyawan, sementara budaya kerja yang sehat dan positif dapat mendorong kolaborasi, inovasi, dan kinerja yang tinggi. (Schein, 2010)

1.9.3 Iklim Inovatif Organisasi

Konsep "iklim inovatif organisasi" mengacu pada lingkungan yang mendorong dan mendukung ide-ide baru atau inovasi di dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor ini termasuk dukungan dari pimpinan, kolaborasi tim, fleksibilitas dalam proses kerja,

toleransi terhadap risiko dan kegagalan, akses ke sumber daya dan peluang untuk bereksperimen. Organisasi yang memiliki lingkungan yang inovatif dapat mendorong kreativitas dan kemampuan adaptasi mereka untuk menghadapi perubahan teknologi dan perubahan pasar. (Amabile et al. 1996)

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Kepemimpinan Transformasional

Transformational leader menurut Bass (dalam Wibowo 2017) memiliki karakteristik yaitu:

- a. Charisma. Menyediakan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan penghormatan dan kepercayaan
- b. Inspiration. Mengomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan maksud penting dengan cara sederhana
- c. Intellectual stimulation. Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan mengatasi masalah secara hati-hati.
- d. Individualized consideration. Memberikan perhatian secara personal, memperlakukan masing-masing pekerja secara individual, memberi coach, nasihat.

1.10.2 Budaya Kerja

Penelitian ini akan mengoperasionalisasikan model budaya kerja sesuai teori Hung, Hsieh & Ho (2014) yang mengukur bagaimana karyawan melihat hal-hal yaitu:

- a. Kolaborasi (Collaboration)

Kolaborasi dilihat dari seberapa besar dukungan yang diberikan terhadap satu sama lain. Kolaborasi juga memerlukan pertukaran ide, pengetahuan, dan nilai secara terus menerus.

b. Kepercayaan (Trust)

Kepercayaan adalah hal penting dalam berinteraksi, ditunjukkan dengan keyakinan antar individu dan adanya niat baik dari orang lain.

c. Pembelajaran (Learning)

Pembelajaran ditunjukkan dengan adanya kemauan suatu individu untuk menambah informasi dan pengetahuan baru.

d. Inovasi (Innovation)

Inovasi melibatkan serangkaian aktivitas untuk menciptakan sesuatu yang tak terduga, baru, dan bermanfaat untuk kedepannya.

e. Keahlian (Expertise)

Keahlian didefinisikan dengan profesionalisme suatu individu yang bisa ditunjukkan untuk memajukan suatu organisasi.

1.10.3 Iklim Inovatif

Penelitian ini akan mengoperasionalkan iklim inovatif sesuai pendapat Amabile (2022) melalui pengukuran kuantitatif, termasuk skala survei untuk mengetahui

- a. Seberapa besar dukungan manajemen terhadap inovasi
- b. Tingkat keterbukaan mereka terhadap ide-ide baru.

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Jenis metode penelitian yang akan diterapkan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan suatu pendekatan ilmiah yang mencari, mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data dalam bentuk angka dan statistik, bertujuan untuk memahami

fenomena atau menjawab pertanyaan penelitian. Menurut Sugiyono (2019) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang menggunakan data dalam bentuk angka yang dianalisis dengan metode statistik untuk menguji hipotesis sebelumnya. Fokus utama dari penelitian ini adalah generalisasi dan kejujuran. Penelitian model kuantitatif juga disebut sebagai model formal, yang artinya merupakan suatu metode pengukuran peristiwa kehidupan dalam bentuk angka, dan bukan hanya dalam bentuk huruf. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini untuk mengetahui besar pengaruh variabel independent yaitu, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja pada variabel dependen yaitu, Pengembangan Inovatif Organisasi.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019) mengartikan sampel sebagai sebagian dari jumlah dan karakteristik suatu populasi. Proses pengambilan sampel yang disebut dengan sampling adalah suatu cara pemilihan satuan populasi tertentu untuk diteliti. Dari obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian menghasilkan kesimpulan. Populasi adalah sekelompok elemen yang lengkap, yang biasanya terdiri dari orang, objek, dan kejadian yang menjadi subjek penelitian. Populasi yang menjadi sasaran untuk penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia. Secara spesifik, dari berbagai divisi yang ada di perusahaan hanya diambil beberapa yang sekiranya sangat vital untuk keberlangsungan perusahaan merujuk pada penelitian ini.

Berikut adalah daftar divisi-divisi yang ada di PT Telkom Indonesia:

Tabel 1.2 Jabatan yang Ada di PT Telkom Indonesia

Nomor	Jabatan
1	Marketing
2	Infrastructure
3	Engine Team
4	Business Planning & Performance
5	Payment Collection & Finance
6	Human Capital
7	General Affair
8	Regional Wholesale Service
9	Engineering Development
10	Regional Operation Center
11	Consumer Care
12	Consumer Marketing
13	Managed Service Operator
14	Network Operation Support

Sumber: PT. Telkom Indonesia, 2024

Dari ke 14 divisi yang telah disebutkan di atas, diambil beberapa divisi yang memiliki peran vital yang berhubungan dengan kemampuannya untuk berinovasi agar bisa dijadikan populasi dalam penyebaran kuesioner. Populasi pada penelitian ini diambil berdasarkan jumlah karyawan aktif di PT. Telkom Indonesia pada tahun 2024 yaitu 23.793 karyawan.

1.11.2.2 Sampel

Penentuan jumlah sampel didapat dengan menggunakan rumus slovin $n = N / (1 + N \times e^2)$ dengan tingkat kesalahan 10% / 0,1. Maka didapat angka tersebut dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = 23.793 / (1 + 23.793 \times 0.10^2)$$

$$n = 23.793 / (1 + 23.793 \times 0.01)$$

$$n = 23.793 / (1 + 237,93)$$

$$n = 23.793 / 238,93 = 99,58$$

Dengan melakukan pembulatan ke atas, maka didapat ukuran sampel sebanyak 100 responden.

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan observasi. Sedangkan data sekunder diperoleh dari penelitian terdahulu, buku, jurnal, internet dan data-data yang diperoleh langsung dari PT. Telkom Indonesia. Kuesioner dalam penelitian ini dibuat berdasarkan item-item yang mewakili variabel independen (Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja)

maupun variabel dependen (Iklim Inovatif Organisasi).

1.11.4 Skala Pengukuran

Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner (angket), yang melibatkan penyebaran daftar pertanyaan kepada responden untuk mengumpulkan tanggapan. Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan metode penyebaran angket berisikan kuesioner dan menyebarkan melalui platform media sosial. Pendekatan kuesioner tertutup digunakan, di mana responden hanya diminta untuk menjawab pertanyaan yang telah disusun oleh peneliti. Peneliti membuat

skala likert dengan jawaban kuesioner di interval 1-5 dengan keterangan sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju Diberi Skor 5

S = Setuju Diberi Skor 4

N = Netral / Biasa Saja Diberi Skor 3

TS = Tidak Setuju Diberi Skor 2

STS = Sangat Tidak Setuju Diberi Skor 1

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik accidental sampling yang termasuk dalam teknik non probability sampling dengan jenis purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018). Hal ini perlu dipertimbangkan agar responden memiliki kapabilitas untuk mempersepsikan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja di PT. Telkom Indonesia. Peneliti melakukan accidental sampling dengan cara mengambil data di PT. Telkom Indonesia secara langsung dengan memberikan pertanyaan kepada responden yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Bekerja di PT Telkom Indonesia
- b. Pengalaman kerja minimal 1 tahun di PT Telkom Indonesia
- c. Memiliki status sebagai karyawan tetap

1.11.6 Teknik Analisis Data

1.11.6.1 Analisis Validitas

Analisis validitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner tersebut valid atau tidak. Kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner mampu menunjukkan sesuatu yang akan diukur dalam kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing masing item dalam kuesioner dengan total skor yang ingin diukur dengan asumsi:

- Jika nilai r hitung $> r$ table maka kuesioner dinyatakan Valid.
- Jika nilai r hitung $< r$ table maka kuesioner dinyatakan Tidak Valid

1.11.6.2 Analisis Reliabilitas

Digunakan untuk menguji tingkat kehandalan kuesioner. Kuesioner yang reliable apabila diuji secara berulang-ulang akan diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur tidak berubah.

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left(n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right) \left(n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right)}}$$

Keterangan

r_{xy}	: koefisien korelasi antara variable X dan variable Y
x_i	: nilai data ke-i untuk kelompok variable X
y_i	: nilai data ke-i untuk kelompok variable Y
n	: banyak data

Gambar 1.5 Analisis Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini akan menggunakan rumus Cronbach Alpha.

Jika nilai Cronbach Alpha > 0.6 maka kuesiner dinyatakan reliable.

$$r_{ac} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{ac} = koefisien reliabilitas alpha cronbach

k = banyak butir/item pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah/total varians per-butir/item pertanyaan

σ_t^2 = jumlah atau total varians

Gambar 1.6 Koefisien Reliabilitas

1.11.6.3 Model Analisis Regresi Linear

Dalam rangka menilai korelasi sebab-akibat antara kualitas produk, kualitas pelayanan, dan loyalitas pelanggan, penelitian ini memanfaatkan metode analisis regresi linear berganda. Regresi linear berganda adalah suatu metode pengukuran yang mengidentifikasi hubungan antara variabel terikat dan dua atau lebih variabel. Sugiyono (2019) mengemukakan bahwa persamaan untuk regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y: Variabel depeden

a: Besar nilai Y apabila $X=0$

b_1 : Besar kenaikan Y untuk setiap kenaikan

X_1 : Variabel independen 1

b_2 : Besar kenaikan Y untuk setiap kenaikan

X_2 : Variabel independen 2

1.11.6.4 Uji Signifikansi

a. Uji T

Menurut Priyatno (2019), Uji t atau uji parsial dilakukan dengan tujuan untuk menilai dampak variabel independen atau bebas secara parsial terhadap variabel dependen atau terikat, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel atau dengan merujuk pada kolom signifikansi pada masing-masing nilai t hitung. Proses pengujian koefisien regresi parsial individu bertujuan untuk menentukan apakah variabel x memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel y secara individu. Sesuai dengan Sugiyono (2019), rumus yang digunakan untuk menguji signifikansi dari koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

t = tingkat signifikan (t-hitung) yang selanjutnya dibandingkan dengan t tabel n = jumlah sampel

r = besar korelasi

Distribusi t ditentukan oleh derajat kesalahan dk=n-2. Kriteria yang digunakan:

- a. Jika t-hitung > t-tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima
- b. Jika t-hitung < t-tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak

b. Uji F

Menurut Priyatno (2019), uji F dilaksanakan dengan tujuan untuk mengevaluasi dampak secara bersamaan atau simultan dari variabel independen atau bebas terhadap variabel dependen atau terikat, dan untuk menilai apakah dampak tersebut signifikan atau tidak. H_0 : $\beta_i = 0$, semua variabel independen secara serentak tidak mempengaruhi variabel dependen H_1 : $\beta_i \neq 0$, semua variabel independen secara serentak mempengaruhi variabel dependen Kriteria uji F: Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka H_1 diterima. Uji koefisien determinasi, menurut Priyatno (2019), digunakan untuk menilai sejauh mana persentase kontribusi pengaruh variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen.