

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT PLN (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dalam pelaksanaan kebijakan dan operasional perusahaan dikelola oleh pemerintah, fokus utama perusahaan dalam bidang usaha penyediaan tenaga listrik untuk kebutuhan masyarakat dari segi kuantitas, kualitas, dan efisiensi, serta memenuhi tugas pemerintah di bidang ketenagalistrikan. Untuk mendukung pengembangan bisnis perusahaan ini juga mempunyai visi dan misi sebagai berikut:

Visi: Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se-Asia Tenggara dan #1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi.
Misi: <ul style="list-style-type: none">• Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.• Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.• Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.• Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Guna mewujudkan visi yang telah ditetapkan, PLN memangku misi untuk menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham. PLN juga berkomitmen untuk mewujudkan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan

masyarakat serta mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi. Selain itu, PLN juga selalu berfokus dalam menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Sebagai sebuah perusahaan besar dengan aset yang besar, unit bisnis yang tersebar di seluruh Indonesia dan jumlah sumber daya manusia yang besar, tentunya terdapat tantangan yang besar dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu dibutuhkan kesamaan visi dan misi dan penetapan nilai-nilai perusahaan melalui implementasi budaya organisasi.

Pada tahun 2020, Kementerian BUMN yang dipimpin oleh Bapak Erick Thohir meluncurkan budaya AKHLAK, dimana budaya ini dijadikan sebagai nilai-nilai inti (*core value*) dari BUMN. Melalui Surat Edaran Menteri BUMN nomor 7 tahun 2020, budaya AKHLAK diterapkan di seluruh BUMN. AKHLAK merupakan akronim dari “Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif”. Untuk menjadi Perusahaan yang menjunjung tinggi nilai-nilai yang positif, PLN juga ikut menerapkan program budaya AKHLAK di seluruh unit. Implementasi budaya AKHLAK sebagai pedoman kerja sehingga dapat membuat seluruh pegawai memiliki tujuan yang sama dalam mengembangkan perusahaan.



Gambar 1.1 Core Values Akhlak

1.2 Latar Belakang Penelitian

Listrik merupakan kebutuhan pokok bagi setiap orang dan selalu meningkat secara eksponensial seiring dengan perkembangan teknologi dan digitalisasi, aktifitas manusia saat ini tidak lepas dari peranan energi listrik dari mulai skala rumah tangga sampai dengan skala industri, PT PLN (Persero) adalah perusahaan yang menyediakan pasokan energi listrik yang menjalankan kegiatan usahanya dari hulu ke hilir, PT PLN (Persero) menjawab *demand* atau kebutuhan akan tenaga listrik melalui peningkatan kapasitas pembangkitnya agar dapat memenuhi permintaan pelanggan, pada tahun 2015 Presiden Joko Widodo meresmikan proysk 35.000 MW yang merupakan salah satu program strategis dalam mencapai sasaran nawacita yaitu kemandirian ekonomi melalui kedaulatan energi, program tersebut menghasilkan kesepakatan pembangunan pembangkit dengan rata-rata target penambahan kapasitas 7000 MW pertahun.

Salah satu isu penting yang menjadi target kinerja korporat yaitu peningkatan pendapatan melalui penjualan tenaga listrik, penjualan tenaga listrik sampai dengan bulan Maret tahun 2023 mencapai 68,42 TWH atau 96% dari target sampai dengan Maret tahun 2023 sebesar 70,63 TWH, untuk seluruh regional dan anak perusahaan belum mencapai target penjualan tenaga listrik s.d bulan maret 2023.

Tabel 1.1 Realisasi Penjualan tenaga Listrik sampai dengan bulan Maret 2023

NO	REGIONAL	TARGET TAHUN 2023	TARGET SD MARET 2023	REAL SD MARET 2023	% THD TARGET TAHUN 2023	% THD TARGET SD MARET 2023
1	SUMKAL	59.241	14.578	14.073	23,76	96,55
2	JAMALI	203.491	50.029	48.455	23,81	96,85
3	SULMAPANA	21.682	5.278	5.156	23,78	97,74
4	AP	3.103	746	735	23,69	98,52
	HOLDING	284.413	69.881	67.684	23,80	96,86
	KONSOLIDASI	287.516	70.627	68.419	22,80	96,87

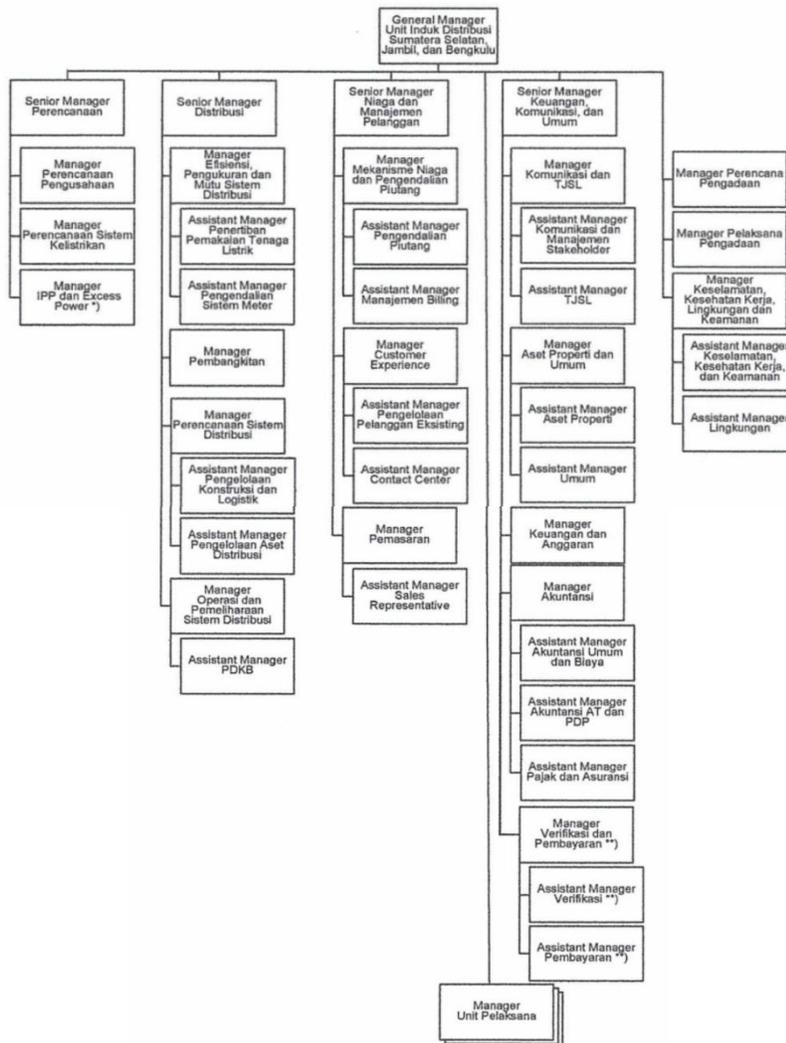
PT PLN (Persero) Unit Induk Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu merupakan salah satu unit operasional PLN di Regional Sumatera, mendapat target kinerja yang sama terkait dengan penjualan tenaga listrik, saat ini tercatat melayani sekitar 4.115.933 pelanggan dengan target penjualan tenaga listrik sebesar 8.884 GWh

tentunya diharapkan jumlah pelanggan terus bertumbuh dan konsumsi terhadap energi listrik makin meningkat, dengan cakupan wilayah kerja yang cukup luas yaitu meliputi 3 Provinsi dan 38 Kabupaten/Kota tentunya hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam pencapaian kinerja.



Gambar 1.2 Wilayah Kerja PT (Persero) PLN UID S2JB

Struktur organisasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu terdiri dari beberapa level jabatan yaitu Level Manajerial Atas (MA), Manajerial Menengah (MM), Manajerial Dasar (MD), Supervisory Atas (SPVA) dan Supervisory Dasar (SPVD) dipimpin oleh seorang General Manager sebagai jabatan tertinggi, dibawah ini merupakan struktur organisasi dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu.

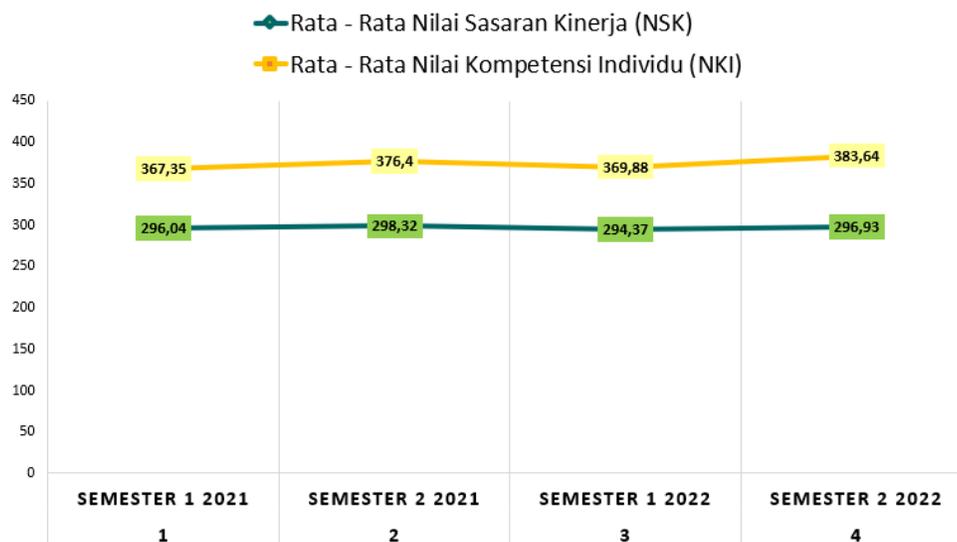


Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT (Persero) PLN UID S2JB

Kinerja organisasi di PT PLN (Persero) ditetapkan dalam sebuah kontrak manajemen yang ditetapkan setiap tahun sesuai dengan tema strategis korporat, yang diturunkan ke masing-masing divisi dan unit operasional termasuk PT PLN (Persero) UID S2JB, kemudian berdasarkan kontrak manajemen kinerja organisasi diturunkan menjadi kinerja individu, di PT PLN (Persero) manajemen kinerja pegawai diatur melalui Peraturan Pelaksana PT PLN (Persero) nomor 0051.E/DIR/2023 tentang Standar Prosedur Sistem Manajemen Kinerja Pegawai yang bertujuan untuk

meningkatkan kinerja PLN melalui peningkatan kinerja pegawai, mewujudkan pengukuran kinerja Pegawai yang berkeadilan guna membina budaya pembelajar dan berprestasi (*high performance culture*) serta dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dan menciptakan budaya kinerja Pegawai sesuai dengan tujuan PLN, adapun tahapan dalam manajemen kinerja yaitu dimulai dari tahap perencanaan, tahap pemantauan dan evaluasi kinerja pegawai.

Kinerja karyawan menurut (Dessler, 2016) adalah *gap* atau kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diperkirakan. Kinerja seseorang dapat didefinisikan sebagai jumlah hasil yang dicapai selama periode waktu tertentu dalam memenuhi sasaran yang telah ditentukan dan disepakati, baik sasaran itu berupa hasil kerja standar, target, atau standar (Veithzal, 2005:97), adanya budaya organisasi pada suatu perusahaan bertujuan untuk menciptakan keterikatan antara pegawai dan perusahaan sehingga memiliki kesamaan visi, misi dan tujuan yang direpresentasikan dengan pencapaian kinerja perusahaan.



Gambar 1.4 Nilai Kinerja Pegawai PT PLN UID S2JB

Data diatas merupakan gambaran Nilai rata-rata Sasaran Kinerja (NSK) dan Nilai Kompetensi Individu (NKI) yang dicapai oleh pegawai PT PLN UID S2JB dalam 2 (dua) tahun terakhir, berdasarkan data diatas khususnya pada pencapaian Nilai Sasaran Kinerja (NSK) menunjukkan stagnansi dan bahkan sempat ada penurunan dari semester sebelumnya, menurut Kasmir (2016:189-193) Penelitian ini akan berkonsentrasi pada elemen budaya organisasi dan kepemimpinan karena belum ada pengukuran yang dilakukan sebelumnya untuk menentukan dampak budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Fenomena ini menarik untuk diteliti karena memiliki hubungan dengan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja misalnya lingkungan kerja, pengembangan pegawai, kepribadian, kepuasan kerja, motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

Kesulitan perusahaan listrik di masa depan akan lebih sulit untuk dikelola tanpa strategi perusahaan yang sesuai dan berhasil. Agar strategi perusahaan dapat berhasil, strategi tersebut harus dapat mengkomunikasikan visi, maksud, dan tujuan perusahaan kepada para pekerjanya. Strategi ini juga harus menguraikan tujuan spesifik yang menjadi tanggung jawab karyawan untuk dicapai, langkah-langkah yang harus mereka ambil untuk mencapai tujuan tersebut, dan bagaimana kesuksesan akan diukur. Inilah sebabnya mengapa penting bagi perusahaan seperti PT PLN (Persero) untuk selalu menilai strategi perusahaan, serta pelaksanaan dan keberhasilannya. Pendekatan PLN dalam mengevaluasi strategi perusahaan adalah lebih banyak secara retrospektif yaitu melihat pencapaian sebelumnya, PLN diharapkan juga dapat memberikan insight terkait proyeksi potensi asset yang dimiliki baik asset *human capital* maupun *organizational capital* nya. Dalam rangka mempersiapkan hal di atas maka penguatan budaya perusahaan menjadi *mandatory* untuk dijalankan di PT PLN (Persero), keterkaitan antara budaya perusahaan juga selaras dengan Kriteria Penilaian Budaya Unggul (KPKU) / Kinerja Ekselen BUMN 2020-G yaitu pada poin 5.2.b.1 Bagaimana organisasi mendorong lingkungan kerja di mana karyawan antusias, memiliki standar kinerja yang tinggi, dan secara teratur mengikuti perkembangan berita bisnis.

Menurut Robbins (2004:60), budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ia menyatakan bahwa sebuah penelitian menemukan bahwa karyawan lebih berkomitmen pada perusahaan dengan budaya yang kuat dibandingkan dengan budaya yang lemah, dan bahwa budaya yang kuat sangat terkait dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Identitas sebuah perusahaan dibentuk oleh budaya perusahaannya, yang terdiri dari nilai-nilai yang dilembagakan, asumsi, norma-norma perilaku, sikap, dan perilaku. Secara ringkas, budaya perusahaan adalah “*The way we do things around here*” PT PLN (Persero) mengemas budaya perusahaan melalui *Organizational Capital Readiness Culture* bertujuan untuk memastikan bahwa budaya yang dibangun di dalam perusahaan mampu menjadi pendorong *awareness* dan meningkatkan keterlibatan pegawai PLN dalam mewujudkan aspirasi PLN terkait tema-tema strategis PLN tahun 2020-2024. Di tahun 2020 budaya di PLN bergeser sesuai dengan arahan kementerian BUMN terkait *core values* AKHLAK sehingga dibentuk dan disosialisasikan program budaya PLN yang dinamakan PLN 1, 2, 3. Pada tahun 2020 tema penguatan budaya yang diusung adalah “*Back to Basic Build the Core*” dimana penguatan budaya ditujukan untuk membangkitkan *awareness* pegawai terhadap budaya PLN 123. Setelah pegawai memahami budaya PLN 123, maka tahap selanjutnya adalah meningkatkan *acceptance* dengan tema yang diusung adalah “*Drive Synergy and Perform Operational Excellence*”. Maka di tahun 2021-2023, fokus penilaian HCR OCR bukan lagi terhadap pemahaman pegawai unit dan anak perusahaan serta holding terhadap budaya PLN 123 lagi, melainkan memastikan pegawai menerima budaya PLN 123 dengan baik dan menjalankan nilai-nilai tersebut ke dalam pekerjaan dan keseharian pegawai.

Budaya organisasi di PT PLN (Persero) diukur melalui pelaksanaan Survey CHI (*Culture Health Index*), Entropi budaya, sering dikenal sebagai budaya beracun, adalah energi yang terbuang untuk tugas-tugas yang tidak berguna di tempat kerja dan merupakan salah satu aspek yang diperiksa oleh survei. Tingkat konflik lingkungan, gesekan, dan ketidakpuasan ditunjukkan oleh entropi.

Berikut dibawah ini merupakan tiga unsur entropi budaya di dalam organisasi:

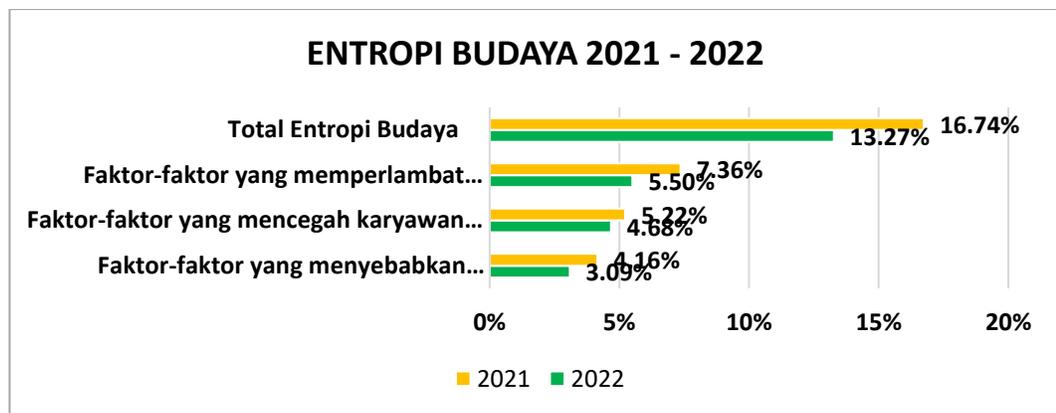
- Birokrasi, kekakuan, kebingungan, perdebatan, dan hirarki merupakan faktor yang menghambat kecepatan dan kemampuan organisasi dalam mengambil keputusan.
- Konflik di tempat kerja dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk namun tidak terbatas pada: penindasan, pelecehan, memperlakukan, dan manipulasi.
- Kontrol, kehati-hatian, manajemen mikro, konsentrasi yang sempit, dan teritorialisme adalah faktor-faktor yang menghambat kemampuan pekerja untuk beroperasi secara efisien.

Rentang entropi dan risiko yang dihadapinya menurut Richard Barret:

- <10% Prime : Sehat
- 10% – 19% *Minor Issues* : Membutuhkan adjustment kultural dan structural
- 20% – 29% *Significant Issues* : Membutuhkan transformasi kultural dan struktural dan leadership coaching
- 30% – 39% *Serious Issues* : Membutuhkan transformasi kultural dan struktural dan leadership coaching / mentoring, dan pengembangan leadership
- 40 – 49% *Critical Issues* : Membutuhkan transformasi kultural dan struktural, perubahan dalam leadership, leadership mentoring / coaching, dan pengembangan leadership

- > 50% *Cultural Crisis* : Untuk korporasi, risiko tinggi berupa kebangkrutan atau *take over*

Berikut adalah hasil entropi budaya di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu:



Gambar 1.5 Diagram Entropi Budaya di PLN UID S2JB

Data yang digunakan dalam analisis ini merupakan data dari keseluruhan responden yang mengisi *Survey Culture Health Index 2022* di Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu yang berjumlah 1.024 responden. Berdasarkan diagram di atas terlihat bahwa persentase entropi budaya mengalami penurunan. Pada tahun 2021 total entropi sebesar 16,74% yang berada dalam rentang *Minor Issues*, sedangkan pada tahun 2022 total entropi budaya menurun sebesar 13,27% masih berada dalam rentang *Minor Issues* artinya PLN UID S2JB membutuhkan *adjustment* kultural dan struktural.

Berdasarkan grafik di atas, ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi entropi budaya, Termasuk di dalamnya elemen yang menghambat pengambilan keputusan di dalam perusahaan sebesar 5,50%, aspek yang menghambat kemampuan pekerja untuk

bekerja secara efisien sebesar 4,68%, dan variabel yang menimbulkan gesekan antar karyawan sebesar 3,09%. Dari 7,36% di tahun 2021 menjadi 5,50% di tahun 2022, persentase faktor yang menghambat kecepatan organisasi dan pengambilan keputusan turun drastis. Pada tahun 2022, persentase faktor yang menghambat pekerja untuk melakukan yang terbaik turun dari 5,22 persen pada tahun 2021 menjadi 4,68 persen. Pada tahun 2022, faktor-faktor yang berkontribusi terhadap konflik karyawan turun dari 4,16 persen pada tahun 2021 menjadi 3,09 persen.

Budaya perusahaan dilaksanakan secara berkelanjutan, program yang disusun akan berbeda setiap tahunnya sesuai dengan hasil *Site Visit* tahun sebelumnya dan GAP yang menjadi prioritas berdasarkan Survey pengukuran CHI- (Culture Health Index) , dapat dilihat pada gambar dibawah bahwa program yang disusun oleh tiap unit kerja harus berorientasi terhadap KPI atau Kinerja. Keberhasilan sebuah program budaya diukur melalui pelaksanaan *site visit* program budaya oleh PT PLN (Pusat) terhadap unit-unit kelolaannya, adapun aspek-aspek yang dinilai diantaranya, pencapaian kinerja (*performance*), keterlibatan ringer master (*leadership*), implementasi program dll.

Elemen kepemimpinan adalah salah satu yang dapat mempengaruhi budaya organisasi dapat berjalan dengan baik. Pemimpin memiliki peran penting dalam meningkatkan keberhasilan organisasi (Kotter, 2001), termasuk mengembangkan komitmen di antara para karyawan (Sub et al., 2015; Yahaya & Ebrahim, 2016). Di dunia yang tidak dapat diprediksi saat ini, perusahaan mengandalkan pemimpin yang dapat menginspirasi karyawannya untuk berjuang mencapai tujuan bersama dan memenuhi tujuan mereka (Dwivedi et al., 2020).

Budaya perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan seberapa sukses gaya tersebut dijalankan (Schein, 2017). Kemampuan untuk menyeimbangkan antara keselarasan tujuan organisasi dan stimulasi langsung dari keinginan individu untuk mencapai tujuan tersebut merupakan ciri khas kepemimpinan transformatif (Ferine et al., 2021). Karena para pengikut

mengagumi pemimpin mereka, baik secara sadar maupun tidak, para pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk budaya perusahaan. Hal ini membuka jalan bagi orang-orang dalam organisasi untuk mengadopsi perilaku baru di bawah bimbingan seorang pemimpin dan menciptakan nilai (Al-Swidi et al., 2021). Para pemimpin menciptakan rasa memiliki tujuan bersama dalam organisasi mereka dengan memberikan contoh yang baik (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu elemen penting dalam mendukung transformasi perusahaan dimana peran kepemimpinan dapat dioptimalkan, para pemimpin diharapkan memiliki leader behaviour yang baik dan dapat menjadi role model bagi bawahannya. Hasil survey CHI (*Culture Health Index*) di PT PLN (Persero) Unit Induk Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu menunjukkan bahwa salah satu faktor penghambat organisasi dengan skor yang cukup tinggi yaitu pada aspek kepemimpinan dimana masih kurangnya kepedulian pemimpin di dalam organisasi. Upaya manajemen PT PLN (Persero) dalam membentuk kepemimpinan transformasional di lingkungan perusahaan, antara lain melalui program *Leader's Talk Series 2023, Digital Leaders, Leadership Awards*, Pembelajaran Kepemimpinan dll, Program Pengembangan Kepemimpinan PLN mencakup tiga kegiatan utama: pertama, program orientasi bagi karyawan yang baru dipromosikan untuk mengeksplorasi kompetensi sekunder mereka; kedua, *equipping*, program pengembangan talenta untuk menutup kesenjangan kompetensi dengan memperkuat kompetensi yang disesuaikan dengan tren bisnis dan kebutuhan organisasi; dan ketiga, pembinaan, yang bertujuan mengembangkan talenta agar siap untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. PLN memulai dengan akuisisi talenta dan memprosesnya melalui klasifikasi dan pemantauan talenta secara bertahap, dengan adanya program-program kepemimpinan ini diharapkan dapat mendukung kinerja organisasi, saat ini program-program terkait kepemimpinan terus dievaluasi dan ditingkatkan efektifitasnya karena masih banyak peluang-peluang perbaikan dan pengembangan melalui penyusunan *Opportunity for Improvement* (OFI) dan akan ditindaklanjuti melalui *Action for Improvement* (AFI).

Fenomena yang diangkat dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi yang saat ini menjadi *concern* dan gencar digaungkan oleh kementerian BUMN kaitannya terhadap kinerja pegawai dan hubungannya dengan peran kepemimpinan, Budaya organisasi di PT PLN (Persero) dijalankan melalui implementasi tata nilai dan panduan perilaku AKHLAK sebagai landasan perilaku bagi seluruh pegawai PT PLN (Persero), penerapan budaya perusahaan sangat erat kaitannya dengan pencapaian kinerja organisasi dimana muara dari penerapan program budaya sendiri adalah meningkatnya kinerja perusahaan.

Atas dasar latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan Jambi dan Bengkulu”.

1.3 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian maka rumusan penelitian ini membahas tentang hubungan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan Jambi dan Bengkulu untuk menganalisis perumusan masalah yang akan diteliti selanjutnya dapat dirumuskan bentuk pernyataan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran secara deskriptif budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu.
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan Jambi dan Bengkulu, berikut uraian tujuan penelitian ini:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

1.5 Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Temuan-temuan dari penelitian ini akan menjadi dasar bagi penemuan ilmiah di masa depan dan menjadi dasar bagi pendekatan perusahaan dalam membina budaya keunggulan.

2. Manfaat Praktis

Memberikan bantuan kepada perusahaan agar mereka dapat memperoleh manfaat dari budaya organisasi yang lebih baik yang selaras dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk memudahkan pembahasan dan persiapan lebih lanjut, penulis berencana membagi poin-poin utama menjadi:

- a. BAB I PENDAHULUAN

Gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

b. **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Referensi penelitian terdahulu, kerangka teori, hipotesis penelitian, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan manajemen sumber daya manusia.

c. **BAB III METODE PENELITIAN**

Memuat penjelasan mengenai metodologi penelitian, termasuk variabel operasional, populasi, sampel, prosedur pengumpulan data, metode pengolahan data, dan pengujian hipotesis.

d. **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Termasuk pengolahan dan analisis data serta diskusi dan analisis hasil.

e. **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Termasuk di dalamnya adalah signifikansi penelitian dan interpretasinya.

Halaman sengaja dikosongkan