

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEKUATAN BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MEGAHPUTRA SEJAHTERA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

ADINDA PRATIWI

A021191073



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEKUATAN BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MEGAHPUTRA SEJAHTERA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

**ADINDA PRATIWI
A021191073**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEKUATAN BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MEGAHPUTRA SEJAHTERA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

ADINDA PRATIWI

A021191073

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

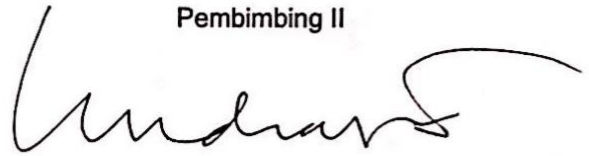
Makassar, 13 Juli 2023

Pembimbing I



Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.Si., CIPM
NIP. 197509092000121001

Pembimbing II



Dr. Hendragunawan S.Thayf, S.E., M.Si., M.Phil
NIP. 197407312000121001

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil
NIP. 197705102006041003

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEKUATAN BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MEGAHPUTRA SEJAHTERA MAKASSAR

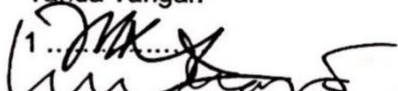
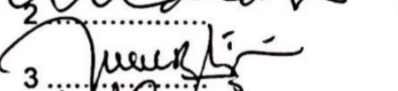
disusun dan diajukan oleh

ADINDA PRATIWI

A021191073

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **9 Agustus 2023** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.Si., CIPM	Ketua	1. 
2.	Dr. Hendragunawan S. Thayf, S.E., M.Si., M.Phil	Sekretaris	2. 
3.	Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Anggota	3. 
4.	Dr. Haeriah Hakim, S.E., M.Mktg	Anggota	4. 

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adinda Pratiwi

NIM : A021191073

Departemen/Program Studi : Manajemen/S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEKUATAN BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.
MEGAHPUTRA SEJAHTERA MAKASSAR**

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 26 Juli 2023

Yang membuat pernyataan,



Adinda Pratiwi

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW atas berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kekuatan Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar"**. Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir agar dapat memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan program studi S1 dan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, tentu terdapat berbagai hambatan dan rintangan yang dialami oleh peneliti, namun dengan segala usaha dan rasa syukur hal tersebut dapat diatasi dan dilalui oleh peneliti, tentunya berkat doa, bimbingan, dukungan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah terlibat pada penulisan skripsi ini, ucapan terima kasih peneliti berikan kepada :

1. Allah SWT. yang senantiasa menyertai, melindungi, mengasihi dan memberikan segala kemudahan kepada setiap umat-Nya.
2. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Rusdy dan ibu Dolly serta saudara Anugrah yang telah memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan yang melimpah kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, S.E.,M.Si.,CIPM dan Bapak Dr. Hendragunawan S.Thayf, S.E.,M.Si.,M.Phil selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk senantiasa

memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan kepada peneliti selama proses penyusunan skripsi ini.

4. Ibu Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA dan Ibu Dr. Haeriah Hakim, S.E.,M.Mktg selaku dosen penguji yang juga senantiasa memberikan bimbingan, arahan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Abdullah Sanusi, S.E.,MBA.,Ph.D. selaku dosen penasihat akademik yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada peneliti selama masa perkuliahan.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah senantiasa memberikan ilmu pengetahuan selama proses perkuliahan peneliti di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
7. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti selama perkuliahan.
8. Seluruh pihak PT. Megahputra Sejahtera yang telah bersedia memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian serta responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi sampel dan mengisi kuisioner dalam penelitian ini.
9. Teman-teman metro yang sedari kecil hingga saat ini telah memberikan dukungan dan motivasi, terkhusus Anis, Feo, dan Unul yang selalu ada di setiap senang dan menghibur saat sedang sedih.
10. Mumets (Annisa, Atikah, Jennifer, Melinda, Nadira, Namyra, Nisa, dan Ryza) yang telah bersama sedari maba hingga sampai saat ini masih berjuang bersama-sama. Terima kasih telah memberikan banyak bantuan, doa, dukungan, dan motivasi dari awal perkuliahan hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.

11. Angela dan Melinda yang telah memberikan bantuan, dukungan dan motivasi hingga saat ini. Terima kasih atas tawa dan candaan serta kenangan yang tak terlupakan.
12. Teman-teman Manajemen 2019 yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah senantiasa memberikan bantuan dan dukungan pada saat perkuliahan.
13. Seluruh anggota Treasure yang telah menghibur peneliti dengan karya-karya yang dapat memotivasi peneliti saat senang maupun disaat peneliti merasa berat dengan dunia perkuliahan. Terima kasih atas kenangan konser yang memotivasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Haechan dan anggota NCT DREAM lainnya yang telah memberikan banyak tawa, haru, dan kenangan yang tak terlupakan. Terima kasih telah membuat karya-karya yang dapat menghibur dan memotivasi peneliti disaat senang dan sedih selama masa perkuliahan.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan secara langsung maupun tidak langsung selama penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa masih ada keterbatasan wawasan dan pengetahuan sehingga skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pihak yang menggunakannya.

Makassar, 28 Juli 2023

Adinda Pratiwi

ABSTRAK

"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEKUATAN BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MEGAHPUTRA SEJAHTERA MAKASSAR"

**Adinda Pratiwi
Musran Munizu
Hendragunawan S.Thayf**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kekuatan budaya terhadap kinerja karyawan pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dengan menggunakan instrumen kuisioner. Penelitian ini menggunakan metode *probability sampling* dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 75 responden pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan uji hipotesis yaitu uji T (Parsial). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kekuatan budaya secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Megahputra Sejahtera Makassar.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kekuatan Budaya, Kinerja Karyawan

This study aims to analyze the effect of transformational leadership style and culture strength on employee performance at PT. Megahputra Sejahtera Makassar. The data used in this study is primary data using a questionnaire instrument. This study used a probability sampling method with a total sample of 75 respondents at PT. Megahputra Sejahtera Makassar. The analytical method used is multiple linear regression with hypothesis testing, namely the T test (Partial). The results showed that the variables of transformational leadership style and cultural strength partially had a positive and significant effect on the performance of employees at PT. Megahputra Sejahtera Makassar.

Keywords: Transformational Leadership Style, Culture Strength, Employee Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	Error! Bookmark not defined.
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kepemimpinan.....	9
2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan	9
2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan	10
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	14
2.1.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional	14
2.1.2.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional	16
2.1.3 Budaya Organisasi	17

2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi.....	17
2.1.3.2 Peran Budaya Organisasi.....	18
2.1.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi.....	19
2.1.3.4 Tingkatan Budaya Organisasi.....	19
2.1.3.5 Unsur-Unsur Budaya Organisasi.....	20
2.1.4 Kekuatan Budaya (<i>Culture Strength</i>)	21
2.1.4.1 Definisi Kekuatan Budaya (<i>Culture Strength</i>).....	21
2.1.4.2 Karakteristik Kekuatan Budaya (<i>Culture Strength</i>) ...	22
2.1.4.3 Indikator Kekuatan Budaya (<i>Culture Strength</i>).....	24
2.1.5 Kinerja Karyawan.....	25
2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan	25
2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	26
2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan	27
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	27
2.3 Kerangka Konseptual.....	30
2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.3.2 Pengaruh Kekuatan Budaya Terhadap Kinerja Karyawan....	30
2.4 Hipotesis Penelitian.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Rancangan Penelitian.....	33
3.2 Tempat dan Waktu.....	33
3.3 Populasi dan Sampel	34
3.4 Jenis dan Sumber Data	35
3.4.1 Jenis Data	35
3.4.2 Sumber Data.....	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data	36
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	37
3.6.1 Variabel Penelitian.....	38
3.6.2 Definisi Operasional	38
3.7 Instrumen Penelitian	41

3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	42
3.8 Teknik Analisis Data	43
3.8.1 Uji Asumsi Klasik	43
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	44
3.8.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2).....	44
3.9 Pengujian Hipotesis	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Gambaran Umum dan Sejarah PT. Megahputra Sejahtera Makassar	46
4.1.1 Visi dan Misi PT. Megahputra Sejahtera Makassar	47
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Megahputra Sejahtera Makassar	47
4.2 Uji Instrumen Penelitian	48
4.2.1 Uji Validitas	48
4.2.2 Uji Reliabilitas	50
4.3 Analisis Karakteristik Responden	51
4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
4.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir	52
4.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen atau Unit.....	52
4.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	53
4.3.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
4.4 Analisis Deskriptif.....	55
4.4.1 Deskripsi Variabel dan Perhitungan Skor Variabel.....	56
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	64
4.5.1 Uji Normalitas	64
4.5.2 Uji Multikolinearitas.....	65
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas	66
4.6 Analisis Regresi Linear Berganda	67
4.7 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	68
4.8 Uji Hipotesis	69
4.8.1 Uji Parsial (Uji T).....	69

4.9 Pembahasan Hasil Penelitian.....	71
4.9.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar.....	71
4.9.2 Pengaruh Kekuatan Budaya (X2) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar	72
BAB V PENUTUP	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran	76
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penjualan Unit Mobil Suzuki PT. Megahputra Sejahtera Makassar Tahun 2019-2022	4
Tabel 3.1 <i>Sample Size Determination for Multiple Regression Studies: Significance Test for Beta Coefficients at the .05 Level (t=2)</i>	35
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel	39
Tabel 3.3 Skor Jawaban Berdasarkan Skala Likert	42
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas	49
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir	52
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen atau Unit	53
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	53
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas	65
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas	66
Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas	66
Tabel 4.11 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	67
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi	69
Tabel 4.13 Hasil Uji Parsial	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.Megahputra Sejahtera	48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Biodata	80
Lampiran 2. Kuisisioner Penelitian	81
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	84
Lampiran 4. Uji Frekuensi	90
Lampiran 5. Hasil Data SPSS Analisis Linear Berganda	112

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan dan perkembangan bisnis di era sekarang semakin pesat dan ketat. Persaingan antar bisnis terus berjalan seiring dengan berkembangnya zaman, sehingga perusahaan diharuskan untuk terus melakukan perubahan demi mencapai tujuan organisasi. Era globalisasi ini telah mendorong seleksi alamiah yang mengarah pada perusahaan mana yang mampu bertahan pada persaingan antar bisnis ini. Keberhasilan pasar akan diperoleh oleh perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang semakin ketat persaingannya, maka dari itu perusahaan dianggap perlu untuk membenahi atau memperbaiki hal-hal yang sangat penting dalam organisasi, khususnya sumber daya manusia.

Kemampuan sumber daya manusia akan memengaruhi kemampuan perusahaan untuk berkembang (Fahmi dkk, 2018). Maka sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dan profesional untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menunjang kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia dikelola untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan karyawan, tuntutan dan kemampuan organisasi, ini merupakan hal utama perusahaan untuk terus berkembang secara produktif sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan juga diharapkan untuk dapat bekerja secara produktif dan profesional (Paaïs & Pattiruhu, 2020).

Suatu hasil kerja yang telah dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan disebut sebagai kinerja. Untuk melihat seberapa besar kontribusi karyawan terhadap perusahaan dapat dilihat dari kinerjanya,

apakah sudah memenuhi standar yang telah ditentukan atau tidak. Dalam persaingan yang ada saat ini, adanya peningkatan kinerja karyawan akan memberikan kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan. Oleh karena itu, hal-hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan untuk manajemen karena demi mencapai tujuan dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan tergantung pada kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusianya (Nasir, 2020).

Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik dan secara profesional merupakan salah satu tugas dari pemimpin di perusahaan. Untuk mengatur dan mengelola perusahaan, pola gaya kepemimpinan menjadi hal yang penting karena akan memengaruhi kegiatan-kegiatan dalam perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan perusahaan maka akan menjadi salah faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pemimpin mempunyai peran penting dalam membuat strategi atas keadaan lingkungan dan pesatnya perkembangan teknologi yang selalu terjadi. Pemimpin harus bisa menganalisa keadaan perkembangan yang terjadi dalam kehidupan organisasi (Syukur dkk, 2019).

Pemimpin yang mampu memengaruhi dan memotivasi bawahannya menjadi salah satu faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya seorang pemimpin untuk mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk lebih berprestasi melebihi harapannya dikenal sebagai gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins (dalam Utomo, 2020) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan masing-masing karyawan dalam pengembangan diri. Gaya kepemimpinan

transformatif memberikan kesadaran para pengikut dalam melihat permasalahan-permasalahan lama dengan cara yang baru.

Gaya kepemimpinan transformatif yang dimiliki pemimpin mampu menginspirasi bawahannya untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi dan misi yang ideal, serta mampu mengkomunikasikan visi misi tersebut sehingga dapat tercapai (Asriani dkk, 2020). Menurut Wulandari & Ratnawati (2019) gaya kepemimpinan transformatif adalah pemimpin yang memiliki visi dan kemampuan untuk berinteraksi dengan bawahannya, sehingga mereka dapat merasa termotivasi dalam mewujudkan visi dan misi pemimpin. Pemimpin dalam perusahaan harus mampu untuk menciptakan hubungan yang baik antar karyawan agar mereka merasa nyaman dalam bekerja dan akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan antar sesama karyawan akan memberikan semangat untuk bekerja dan akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan identitas yang dimiliki suatu perusahaan untuk membedakan dengan perusahaan lain. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, asumsi, persepsi, dan norma-norma dalam berperilaku dalam perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan Zeindra & Lukito (2020) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kekuatan budaya organisasi menjadi hal yang dapat menilai seberapa berpengaruhnya suatu budaya yang diterapkan dalam perusahaan yang dapat memengaruhi perilaku perusahaan. Semakin kuat suatu budaya maka tandanya nilai-nilai inti suatu organisasi dipegang teguh dan tertanam pada banyak anggota organisasi.

PT. Megahputra Sejahtera Makassar adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang otomotif dan perusahaan *main dealer* resmi kendaraan roda empat merk Suzuki di Sulawesi Selatan yang didirikan pada tahun 1971. Seiring dengan perkembangan teknologi, tahun ke tahun, PT. Megaputra Sejahtera berhasil menjalankan kegiatan bisnisnya dengan membuka kantor cabang di berbagai daerah Sulawesi Selatan. Kegiatan bisnis ini tak lepas dari peranan sumber daya manusia yang dikelola untuk menjalankan kegiatan perusahaan, meskipun banyak rintangan. Persaingan di bidang otomotif terus berkembang pesat seiring dengan kemajuan teknologi dari tahun ke tahun. Banyak perusahaan kompetitor yang mengeluarkan dan menjual produk yang terus dikembangkan dan menarik perhatian konsumen-konsumen, sehingga PT. Megahputra Sejahtera perlu untuk meningkatkan strategi pemasaran yang akan meningkatkan penjualan. Strategi yang akan dikembangkan akan direncanakan oleh para pemimpin PT. Megahputra Sejahtera Makassar. Adanya strategi yang dirancang oleh pemimpin akan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan.

Tabel 1.1 Data Penjualan Unit Mobil Suzuki PT. Megahputra Sejahtera Makassar Tahun 2019-2022

Tahun	Penjualan
2019	635
2020	473
2021	511
2022	450

Sumber: Data Penjualan Unit Mobil Suzuki PT. Megahputra Sejahtera Makassar Tahun 2019-2022

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa adanya penurunan angka penjualan mobil pada tahun 2020 dan 2022 yang cukup signifikan perbedaannya dengan tahun 2019 dan 2021. Tingkat penjualan yang naik turun menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan yang belum maksimal. Perubahan ini diakibatkan oleh beberapa faktor, bisa dari eksternal maupun dari internal perusahaan.

Guna mendorong dan memberikan motivasi untuk karyawan agar bekerja lebih optimal, pemimpin juga perlu untuk mengelola dan memberikan pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan dan menetapkan target penjualan. Hubungan pemimpin dan karyawan harus berjalan baik, bersama-sama melaksanakan tugasnya dalam mencapai target.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan bahwa atasan di perusahaan ini masih kurang dalam memberikan inspirasi, motivasi atau dorongan bagi setiap karyawan untuk menjalankan tugasnya atau mencapai hasil kerja yang maksimal. Kurangnya monitor atau pemantauan pada setiap aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Keputusan yang dibuat oleh pemimpin masih kurang dalam melibatkan karyawan. Adapula perubahan pada salah satu posisi *top management* pada tahun 2020 menyebabkan adanya perbedaan gaya kepemimpinan sebelumnya dengan gaya kepemimpinan yang sekarang. Gaya kepemimpinan setiap individu tidak semuanya sama, masing-masing individu mempunyai cara atau gaya mereka sendiri dalam menjadi pemimpin.

Faktor lain yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Megahputra Sejahtera Makassar adalah kekuatan budaya dalam organisasi. Salah satu budaya yang ada dalam PT. Megahputra Sejahtera Makassar adalah *Kaizen*. *Kaizen* merupakan konsep dalam manajemen perusahaan Jepang yang menjadi kunci keberhasilan kompetitif Jepang. *Kaizen* terdiri dari dua kata yaitu *Kai* yang berarti perubahan *Zen* yang artinya baik, maka digabungkan menjadi satu kata yaitu perbaikan. Kata *Kaizen* digunakan dalam menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis perbaikan secara terus-menerus dengan keikutsertaan aktif dan komitmen dari karyawan dalam bentuk yang dilakukan oleh perusahaan.

Terdapat beberapa budaya atau tradisi yang dilakukan di perusahaan ini yaitu mengadakan beberapa rangkaian acara pada hari tertentu. Salah satu contohnya yaitu perayaan imlek, melakukan *gathering* dengan para karyawan, rutinitas seperti *briefing* di pagi hari sebelum bekerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, kekuatan budaya dan kinerja karyawan bagi perusahaan, maka dilakukan penelitian ini yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kekuatan Budaya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar?
2. Apakah kekuatan budaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka adapun tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kekuatan budaya terhadap kinerja karyawan pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian literatur yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kekuatan budaya pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sehingga dalam penelitian selanjutnya dapat mengembangkan topik-topik yang ada dalam penelitian ini.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran atau menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin atau perusahaan untuk mengambil keputusan dan menetapkan strategi dimasa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I adalah pendahuluan. Bab pendahuluan berisi tentang latar belakang penelitian yang kemudian melahirkan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II adalah tinjauan pustaka. Bab ini berisi landasan teori yang terkait pada penelitian yaitu kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kekuatan budaya dan kinerja karyawan. Bab ini juga berisi tentang penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis penelitian.

BAB III adalah metode penelitian. Bab ini menjelaskan rancangan penelitian yang akan dilakukan, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV adalah hasil dan analisis. Pada bab ini berisikan pemaparan terkait deskripsi objek penelitian, analisis data, serta interpretasi dari hasil pengujian.

BAB V adalah penutup. Pada bab ini memuat kesimpulan beserta saran yang diperuntukkan bagi penelitian sejenis berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan beberapa teori terkait dengan variabel yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Kepemimpinan

Pada bagian ini akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli beserta teori-teori dalam kepemimpinan.

2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai definisi yang beragam dan masing-masing mempunyai konsep dan maknanya tersendiri. Kepemimpinan berasal dari kata "pimpin" yang berarti tuntun atau bimbing. Menurut Robbins dan Judge (2017) "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan". Sama halnya dengan definisi kepemimpinan menurut Daft (2015) "*Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*". Kepemimpinan melibatkan orang-orang yang memiliki keinginan untuk perubahan dan mencerminkan tujuan bersama.

Menurut Thoha (2013) "Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok". Kepemimpinan berlaku tidak hanya terbatas pada

suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Kepemimpinan bisa dilakukan dan diterapkan selagi seseorang bisa menunjukkan kemampuannya dalam memimpin atau memengaruhi orang lain dalam menjalankan tugasnya demi tercapainya suatu tujuan tertentu.

Teori kepemimpinan adalah penjelasan dari beberapa aspek kepemimpinan; teori memiliki nilai praktis karena digunakan untuk lebih memahami, memprediksi, dan mengendalikan kepemimpinan yang berhasil. Ada empat klasifikasi utama teori kepemimpinan, disebut juga pendekatan penelitian, yang digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan. Klasifikasi teori kepemimpinan meliputi teori sifat, perilaku, kontingensi, dan integrative (Lussier & Achua, 2016).

2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan

Teori sifat kepemimpinan adalah dasar untuk bidang studi kepemimpinan. Beberapa penulis percaya bahwa hal terpenting tentang seorang pemimpin adalah sifat, bukan keterampilan. Ada banyak metode klasifikasi kepribadian. Namun, *The Big Five Model of Personality* adalah cara yang paling banyak diterima untuk mengklasifikasikan kepribadian karena dukungan penelitian yang kuat (Lussier & Achua, 2016).

The Big Five mempunyai tujuan adalah untuk mengkategorikan ke dalam salah satu dari lima dimensi, sebagian besar jika tidak semua sifat yang akan digunakan untuk mendeskripsikan seseorang. Dengan demikian, setiap dimensi mencakup beberapa ciri. *The Big Five Model of Personality* mengkategorikan ciri-ciri ke dalam dimensi *surgency* (surgensi), *agreeableness* (kesesuaian), *adjsument* (penyesuaian), *conscientiousness* (kesadaran), dan *openness* (keterbukaan) terhadap pengalaman.

Pada akhir tahun 1940-an, penelitian mengenai kepemimpinan membahas mengenai teori perilaku yang berfokus pada apa yang dikatakan dan dilakukan oleh pemimpin. Penelitian pada teori ini berupaya untuk mengidentifikasi perbedaan perilaku pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Berikut beberapa penelitian mengenai teori perilaku.

Pada tahun 1930, Kurt Lewin (dalam Lussier & Achua, 2016) melakukan studi di University of Iowa dan mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan dasar yaitu :

- a. Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic*). Pada gaya kepemimpinan ini keputusan dan kekuasaan secara penuh diambil oleh pemimpin, memberikan perintah kepada karyawan dan mengawasi karyawan dengan cermat.
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*). Para karyawan ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, bekerja dengan karyawan untuk menentukan langkah-langkah atau tujuan yang akan dilakukan, dan gaya kepemimpinan ini tidak mengawasi karyawan secara ketat.

Studi yang dilakukan oleh Ohio State University membahas bahwa kepemimpinan tercermin dalam perilaku, bukan hanya ciri-ciri pribadi. Studi ini melakukan survei untuk mengidentifikasi dimensi spesifik dari perilaku pemimpin. Hasil dari penelitian ini yaitu ada dua kategori dari perilaku pemimpin yaitu (Daft, 2015) :

- a. Struktur Inisiasi (*Initiating Structure*). Gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas dan mengarahkan aktivitas kerja bawahan untuk mencapai tujuan.
- b. Struktur Pertimbangan (*Concideration*). Gaya kepemimpinan ini menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin peduli terhadap bawahannya. Pemimpin yang menghargai ide dan juga perasaan mereka, serta membangun rasa saling percaya satu sama lain.

Studi yang dilakukan oleh University of Michigan secara langsung membandingkan perilaku pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Perilaku pemimpin yang dihasilkan dari studi ini adalah pemimpin yang berpusat pada karyawan (*employee-centered*) dan pemimpin yang berpusat pada pekerjaan (*Job-centered*) (Daft, 2015).

- a. Berpusat pada karyawan (*employee-centered*). Pemimpin berfokus pada kebutuhan karyawan atau bawahan mereka. Pemimpin yang berfokus pada karyawan berupaya untuk meminimalkan terjadinya konflik dan berusaha untuk memfasilitasi interaksi positif antara para karyawan.
- b. Berpusat pada pekerjaan (*Job-centered*). Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan lebih mengarahkan pada penjadwalan, menyelesaikan tugas, dan mencapai efisiensi.

Gaya kepemimpinan yang berasal dari teori kepemimpinan kontigensi mulai dikembangkan untuk berfokus pada situasi di mana kepemimpinan terjadi. Prinsip dari fokus ini adalah bahwa perilaku yang efektif dalam beberapa keadaan mungkin tidak akan efektif dalam kondisi yang berbeda. Dengan begitu, efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada situasi organisasi. Berikut beberapa model

kepemimpinan situasional yang telah dikembangkan oleh para ahli yaitu (Daft, 2015) :

- a. Model Kontigensi Fiedler : Fiedler mengembangkan teori tentang sejauh mana gaya pemimpin berorientasi pada hubungan atau tugas. Ada dua gaya kepemimpinan menurut Fiedler yaitu pemimpin yang berorientasi pada hubungan (*Relationship-oriented leader*) dan pemimpin yang berorientasi pada tugas (*Task-oriented leader*).
- b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard : Fokus dari pendekatan ini adalah pegikut sebagai elemen yang penting dari situasi dan akan menentukan perilaku pemimpin yang efektif. Ada empat gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard yaitu mengarahkan (*directing*), melatih (*coaching*), mendukung (*supporting*), dan mempercayakan (*entrusting*).
- c. Teori *Path-Goal* : Menurut teori *Path-Goal*, tanggung jawab pemimpin adalah untuk meningkatkan motivasi para bawahan demi mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Ada empat gaya kepemimpinan pada teori ini yaitu mendukung (*supportive*), mengarahkan (*directive*), pencapaian (*achievement-oriented*), dan partisipatif (*participative styles*).
- d. Model kontigensi Vroom-Jago : Model ini berfokus secara khusus pada berbagai tingkat kepemimpinan partisipatif dan bagaimana setiap tingkat partisipasi memengaruhi kualitas dan akuntabilitas keputusan.

Teori karismatik dan transformasi mengembalikan fokus kita pada kepemimpinan organisasi. Teori-teori ini menyoroti para pemimpin teladan yang pengaruhnya memengaruhi seluruh sistem sosial, budaya, ekonomi, dan politik. Pemimpin karismatik dan transformasional mampu mempengaruhi pengikut untuk bersatu menuju tujuan bersama. Mereka menghasilkan emosi, energi, dan

kegembiraan yang menyebabkan pengikut melakukan pengorbanan pribadi yang signifikan demi kepentingan organisasi. Kata Yunani karisma berarti “karunia yang diilhami secara ilahi.” Max Weber menggunakan istilah “karisma” untuk menjelaskan suatu bentuk pengaruh yang tidak didasarkan pada sistem otoritas tradisional atau legal-rasional, melainkan pada persepsi pengikut bahwa seorang pemimpin diberkahi dengan karunia inspirasi ilahi atau kualitas supernatural. (Lussier & Achua, 2016).

Bentuk gaya kepemimpinan transformasional yang efektif tahu bahwa untuk maju, pertama-tama mereka harus mendapatkan kepercayaan, komitmen, dan rasa hormat dari pengikut. Untuk gaya kepemimpinan transaksional, melibatkan pertukaran manfaat yang bernilai, berdasarkan harapan dan motivasi yang ditentukan baik dari pemimpin maupun pengikut. Pemimpin transaksional masuk ke dalam pengaturan kontrak khusus dengan pengikut. Sebagai imbalan untuk memenuhi tujuan tertentu atau melakukan tugas tertentu, pemimpin memberikan manfaat yang memuaskan kebutuhan dan harapan pengikut. Oleh karena itu, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang berorientasi pada visi, sedangkan pemimpin transaksional digambarkan sebagai pemimpin yang berorientasi pada tugas dan penghargaan (Lussier & Achua, 2016).

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada bagian ini akan menjelaskan definisi gaya kepemimpinan transformasional menurut para ahli dan juga karakteristiknya.

2.1.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Istilah kata transformasional berasal dari kata *to transform* yang mempunyai makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi realita, dengan kata lain, mengubah sesuatu yang berpotensi menjadi aktual. Pemimpin

yang memiliki gaya transformasional dianggap sebagai agen perubahan karena erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana suatu organisasi berjalan kedepannya ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai (Covey & Peters dalam Suwatno & Priansa, 2014).

Konsep kepemimpinan transformasional berfokus pada orang-orang yang dapat membawa mereka kerjasama dan komitmen, tidak hanya mengelola struktur dan tugas saja. J.M Burns yang dianggap pertama kali memberikan gagasan mengenai kepemimpinan transformasional pada tahun 1978. Burns mengusulkan dua pendekatan kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional dikenal untuk memberikan perubahan yang besar dan menggerakkan organisasi dengan mengkomunikasikan visi dan misi kepada karyawan dan memanfaatkan cita-cita dan keinginan karyawan untuk perubahan (Lussier & Achua, 2016). Sejalan dengan itu, menurut Putra & Dewi (2019) kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan dalam visi misi, strategi, dan juga budaya organisasi.

Menurut Richard L. Daft (2015) *“Transformational leadership is characterized by the ability to bring about significant change in both followers and the organization”*. Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan kemampuan untuk membawa perubahan yang signifikan baik pada pengikut maupun di organisasi.

Pendapat lain yang berasal dari Robbins & Judge (2017) mengatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan pemimpin

yang mampu memberikan pengaruh yang mendalam dan luar biasa pada pengikutnya. Mereka membuat para pengikutnya untuk melihat masalah lama yang ada dengan cara yang baru, serta menginspirasi para pengikutnya untuk melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian gaya kepemimpinan transformasional dari Sunyoto & Burhanudin (2015) kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang dapat membuat pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan kepada pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diharapkan dari mereka.

Kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada individu adalah perilaku yang memberdayakan para pengikut secara individual untuk mengembangkan, meningkatkan kemampuan mereka, serta meningkatkan efektivitas diri. Demikian kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada tim menekankan pada tujuan para kelompok, berbagi nilai dan kepercayaan, dan upaya-upaya terpadu (Robbins & Judge, 2017).

2.1.2.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berikut ada empat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yaitu Robbins & Judge (2017):

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*): Memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan.
- b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*): Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, mengungkapkan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- c. Stimulasi Intektual (*Intellectual Stimulation*): Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang hati-hati.

- d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*): Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, menasihati.

2.1.3 Budaya Organisasi

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai budaya organisasi menurut para ahli.

2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2017) *"Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations"*. Budaya organisasi adalah sistem makna bersama atau berbagi arti yang dipegang atau dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Kepercayaan berkembang di dalam perusahaan sehingga membentuk sistem penyebaran yang terorganisir yang mampu memengaruhi perilaku anggotanya. Penyebaran tersebut dilakukan melalui budaya organisasi.

Menurut Edison E. dkk (2021) budaya organisasi adalah hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku setiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan suatu kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Falikhatun (dalam Sunyoto dan Burhanudin, 2015) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi. Pendiri organisasi mempunyai peran yang cukup berpengaruh terhadap budaya awal pada organisasi, mereka menentukan dan memiliki visi dan misi tentang tujuan organisasi kedepannya.

Pendapat lain mengenai budaya organisasi yaitu dari Fahmi (2014) budaya organisasi ialah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan digunakan serta diterapkan oleh anggota organisasi dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Organisasi pada dasarnya menjalani tahap demi tahap, waktu ke waktu atau yang biasa disebut siklus organisasi, artinya suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang akan menjalani suatu proses kehidupan atau *living organism*.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, keyakinan, asumsi, dan perilaku serta sistem yang telah diterapkan sejak lama di dalam kehidupan aktivitas kerja organisasi yang dapat memberikan pedoman kepada karyawan dalam berperilaku di organisasi.

Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama, memberikan makna dan aturan untuk para anggota organisasi berperilaku. Budaya organisasi dapat dilihat dalam norma perilaku, nilai, filosofi, ritual dan simbol yang digunakan dalam organisasi dan berkembang selama periode waktu tertentu (Mathis & Jackson, 2010).

2.1.3.2 Peran Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2017) Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Adapun peran budaya organisasi yaitu :

1. Budaya memiliki peran yang menentukan batas: budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
2. Budaya dapat menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi.

3. Budaya dapat memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional dalam memandu, membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2017) ada 7 karakteristik utama yang menangkap esensi organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim daripada individu.
6. Agresivitas. Tingkat dimana orang menjadi agresif dan kompetitif.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

2.1.3.4 Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Edgar H. Schein (dalam Edison E. dkk 2021) terdapat tiga tingkatan budaya yaitu sebagai berikut :

- a. Artefak. Segala hal yang mencakup fenomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan yang dapat membedakan suatu kelompok dari kelompok

yang lain. Artefak meliputi produk yang terlihat seperti arsitektur lingkungan fisik, Bahasa, teknologi dan produk, pakaian dan logo.

- b. Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut. Perilaku yang pada awalnya merupakan standar pekerjaan atau aturan namun seiring bejalannya waktu hal itu membentuk perilaku menjadi kebutuhan.
- c. Asumsi dasar. Keyakinan dan pemahaman para anggota yang cenderung tidak dikonfrontasi dan tidak diperdebatkan sehingga sangat sulit untuk berubah.

2.1.3.5 Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Schrodt (dalam Dewi & Wibow 2020) mengemukakan unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Asumsi dasar : Berfungsi sebagai pedoman bagi anggota organisasi untuk berperilaku.
- b. Keyakinan yang dianut : Nilai-nilai yang berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjalankan usaha yang diyakini dan dilaksanakan oleh anggota organisasi.
- c. Pemimpin : Pemimpin yang perlu menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi dalam organisasi tersebut.
- d. Pedoman pemecahan masalah : Terdapat dua masalah pokok yang bisanya muncul yaitu masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal, masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut anggota organisasi.
- e. Berbagi nilai : Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau yang lebih baik dan berharga bagi seseorang.
- f. Warisan (proses pembelajaran) : Pewarisan diperlukan sebagai pedoman bagi anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi.

- g. Penyesuaian (adaptasi) : Menyesuaikan anggota organisasi terhadap peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

2.1.4 Kekuatan Budaya (*Culture Strength*)

Pada bagian ini, akan menjelaskan mengenai kekuatan budaya (*Culture Strength*) menurut dari beberapa para ahli.

2.1.4.1 Definisi Kekuatan Budaya (*Culture Strength*)

Kekuatan budaya mengacu pada tingkat kesepakatan karyawan mengenai pentingnya nilai-nilai khusus dan cara berperilaku. Jika ada kesepakatan yang luas, maka budaya tersebut kuat dan kohesif. Sebaliknya, jika hanya sedikit kesepakatan yang ada maka budaya itu lemah (Daft, 2015).

Kekuatan budaya tergantung pada sejauh mana norma dan praktik perilaku dibagikan secara luas dan dipegang teguh oleh organisasi. Budaya yang kuat melambangkan adanya kesepakatan atau pola pikir bersama tentang nilai dan norma utama dengan pemimpin yang mempunyai peran penting. Budaya yang kuat digambarkan sebagai budaya yang khas dan ketat sehingga karyawan yang nilai-nilainya tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi maka mereka cenderung memiliki masa jabatan yang singkat karena mereka dipaksa berhenti atau secara sukarela mengundurkan diri (Lussier & Achua, 2016).

Menurut Robbins & Judge (2017) budaya organisasi yang kuat artinya semakin banyak anggota dalam organisasi dapat menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, pengaruhnya terhadap perilaku anggota juga semakin besar, karena tingkat kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi. Budaya yang kuat harus mengurangi perputaran pergantian karyawan (*turnover*) karena akan

menunjukkan bahwa adanya kesepakatan yang tinggi tentang apa yang diwakili oleh organisasi.

Sunyoto & Burhanudin (2015) berpendapat bahwa budaya organisasi yang kuat menunjukkan bahwa nilai-nilai inti dari sebuah organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Semakin banyak anggota organisasi dapat menerima nilai-nilai inti tersebut dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat budaya organisasi. Kekuatan budaya akan berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena kadar kebersamaan dan insensitas yang tinggi akan menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi.

Kekuatan budaya menurut Stephen Robbins (dalam Fahmi, 2014) "budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas". Robinns & Judge (2017) juga mengatakan bahwa ketika manajer suatu tim dan anggota dari tim tersebut tidak setuju mengenai suatu persepsi dukungan organisasi, maka ada lebih banyak suasana hati negatif diantara anggota tim dan kinerja mereka akan lebih rendah.

Organisasi yang ingin mempertahankan budaya yang kuat maka harus semaksimal mungkin untuk tetap konsisten, karena jika budaya suatu organisasi tidak diterapkan secara konsisten maka lambat laun budaya tersebut akan hilang dan akhirnya budaya organisasinya akan lemah. Lemahnya organisasi akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan (Fahmi, 2014).

2.1.4.2 Karakteristik Kekuatan Budaya (*Culture Strength*)

Menurut Lussier & Achua (2016) karakteristik budaya yang kuat yaitu :

- a. Kinerja yang kuat dengan hasrat untuk berprestasi. Budaya yang kuat umumnya diasosiasikan dengan kinerja yang tinggi.

- b. Sangat berorientasi pada orang dengan semangat “bisa-melakukan”.
Budaya yang kuat dapat digambarkan sebagai budaya disiplin, di mana setiap orang bertanggung jawab dan akuntabel terhadap misi perusahaan.
- c. Berorientasi pada hasil dan digerakkan oleh tujuan. Setiap orang memiliki tujuan mereka dan dengan demikian menunjukkan komitmen dan motivasi yang lebih tinggi untuk mencapainya.
- d. Penekanan pada keunggulan. Manajemen mengejar kebijakan yang menjadi tolak ukur praktik terbaik di industri.
- e. Belajar dari kesalahan. Ada hasrat untuk berprestasi dan karyawan didorong untuk mengambil risiko yang terukur. Kesalahan dilihat sebagai kesempatan untuk belajar dan bukan alasan untuk hukuman.
- f. Perkuat kinerja dengan imbalan yang sesuai. Pemimpin memperkuat kinerja tinggi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menonjol dalam kinerja mereka.

Dalam budaya ini, manajemen mengkomunikasikan prinsip-prinsip dan nilai-nilai serta menjelaskan bagaimana mereka berhubungan dengan misi dan strategi organisasi. Pemimpin menggunakan upacara, penghargaan, ritual, simbol, cerita dan acara sosial untuk memperkuat nilai-nilai perusahaan.

Budaya yang kuat sangat berpusat pada manusia. Mereka melihat karyawan sebagai aset berharga mereka, memperlakukan karyawan dengan hormat, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, merayakan pencapaian mereka dan menggunakan berbagai penghargaan dan hukuman untuk menegakkan standar kinerja yang tinggi.

2.1.4.3 Indikator Kekuatan Budaya (Culture Strength)

Dalam mengukur kekuatan budaya, ada beberapa metode yang dapat digunakan, salah satunya yaitu *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). Model ini didasarkan pada empat ciri budaya yaitu keterlibatan (*Involvement trait*), konsistensi (*Consistency trait*), kemampuan beradaptasi (*Adaptability trait*), dan misi (*Mission trait*) yang telah dikembangkan oleh Dr. Denison. Keterlibatan menjelaskan mengenai kemampuan, kepemilikan, dan tanggung jawab manusia.

- a. Keterlibatan (*Involvement trait*) yaitu budaya organisasi yang dicirikan sebagai "sangat terlibat" mendorong keterlibatan karyawan dan menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab. Dari rasa kepemilikan ini maka timbul komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Konsistensi mendefinisikan nilai dan sistem yang menjadi dasar budaya yang kuat.
- b. Konsistensi (*Consistency trait*) yaitu organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan sistem organisasi yang menciptakan sistem tata kelola internal berdasarkan dukungan dan persetujuan dari semua anggota organisasi.
- c. Kemampuan beradaptasi (*Adaptability trait*) yaitu menjelaskan mengenai tuntutan lingkungan bisnis ke dalam tindakan, norma dan keyakinan dipegang oleh organisasi untuk kemudian ditafsirkan dan diterima.
- d. Misi (*Mission trait*) menentukan arah jangka panjang yang berarti untuk organisasi. Untuk mengukur kekuatan budaya, dapat dilihat dari seberapa konsistennya nilai dan sistem diterapkan yang menjadi dasar kekuatan budaya organisasi tersebut.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Pada bagian ini akan menjelaskan kinerja karyawan dari beberapa pendapat para ahli.

2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Adamy, 2016) kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan dan hubungan karyawan dengan perusahaan.

Menurut Edison E. dkk (2021) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan kesepakatan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2022) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Pendapat dari Fahmi (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang telah diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

August W. Smith (dalam Fahmi, 2014) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Sejalan dengan itu, kinerja menurut Maier adalah sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Pendapat lain dari Suwatno & Priansa (2014) yaitu kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan

karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki level kinerja yang rendah atau tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan maka merupakan karyawan yang tidak produktif.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Berikut beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan menurut Rummler dan Brache dalam Rothwell (Adamy, 2016) :

- a. *Barriers* : Segala sesuatu di lingkungan karyawan yang dapat membantu atau memengaruhi proses bekerjanya karyawan seperti peralatan, perlengkapan, deskripsi pekerjaan dll.
- b. *Performance Expectations* : Berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh karyawan atau apakah standar kinerja yang ingin dicapai perusahaan sudah diketahui dan dikomunikasikan kepada karyawan
- c. *Consequence* : Membahas mengenai tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang kinerjanya buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang kinerjanya baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat.
- d. *Feedback* : Berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan mengenai kinerjanya. Informasi berasal dari atasan karyawan.
- e. *Knowledge Skill and Individual Abilities* : Kemampuan dan bakat yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang kongkrit dan dapat diamati kemudian dapat diukur keberhasilannya. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Edison E. dkk (2021) :

- a. Target : Merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- b. Kualitas : Kualitas terhadap hasil yang telah dicapai. Merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
- c. Waktu penyelesaian : Penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu dan/ atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti.
- d. Taat asas : Pekerjaan harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Di antara penelitian-penelitian tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, R. E. (2019), Sugiono, E. dan Rachmawati, W. (2019), Putra, G. N. S. dan Dewi, I. G. A. M. (2019), Tangkudung, C. A. dan Taroreh, R. N. (2021), Rivai, A. (2020), Thokozani, S. B. M. (2017), dan Oznur Ozcan dan Ilkay Ozturk (2020).

Nugroho (2019) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional stress kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan proyek. Menggunakan sampel 98 responden karyawan kontrak proyek di PT. Jaya Konstruksi MP dengan menggunakan *non probability sampling*. Hasil penelitian menunjukkan secara uji parsial bahwa budaya organisasi berpengaruh lemah, stress kerja berpengaruh moderat dan gaya kepemimpinan berpengaruh kuat.

Sugiono & Rachmawati (2019) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan PT. Semen Padang, Jakarta Selatan. Menggunakan sampel 102 responden karyawan PT Semen Padang dengan menggunakan *probability sampling method* berjenis *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Putra & Dewi (2019) meneliti *effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job motivation* pada Sekretariat KPU Kabupaten/Kota Bali. Menggunakan sampel 100 responden pegawai negeri sipil di Sekretariat KPU Kabupaten/Kota Bali dengan metode *proporsional random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tangkudung & Taroreh (2021) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, etos kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Gran Central Manado. Menggunakan sampel 40 responden dengan teknik *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Etos kerja berpengaruh signifikan dan hubungan positif terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan mempunyai hubungan negatif terhadap kinerja

karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, etos kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rivai (2020) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance Medan. Menggunakan sampel 60 responden atau seluruh karyawan PT Federal International Finance Medan dengan metode *sampling* jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Thokozani (2017) meneliti "*Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation*" dengan metode tinjauan analitik literatur yang diterbitkan tahun 2011-2016 tentang motivasi karyawan, budaya organisasi, dan kinerja organisasi. Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa budaya organisasi yang lemah kurang berhasil daripada budaya organisasi yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya persepsi yang sama tentang nilai dan keyakinan membuat karyawan memiliki hubungan yang kuat satu sama lain dan dengan organisasi, sehingga karyawan memiliki perasaan kelompok yang kuat.

Ozcan & Ozturk (2020) meneliti "*Impact of organizational culture and leadership styles on employee performance: a research study on the banking industry*" menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan 287 sampel dengan metode *random sampling*. Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara statistik signifikan, meskipun pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih kuat daripada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.3 Kerangka Konseptual

Secara garis besar kerangka pemikiran ini menjelaskan mengenai hubungan antara variable-variabel yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai variable dependen. Adapun variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2).

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang sangat penting karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (dalam Feri dkk, 2020) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil analisa dari penelitian yang dilakukan oleh Sugiono & Rachmawati (2019) pada PT. Semen Padang, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

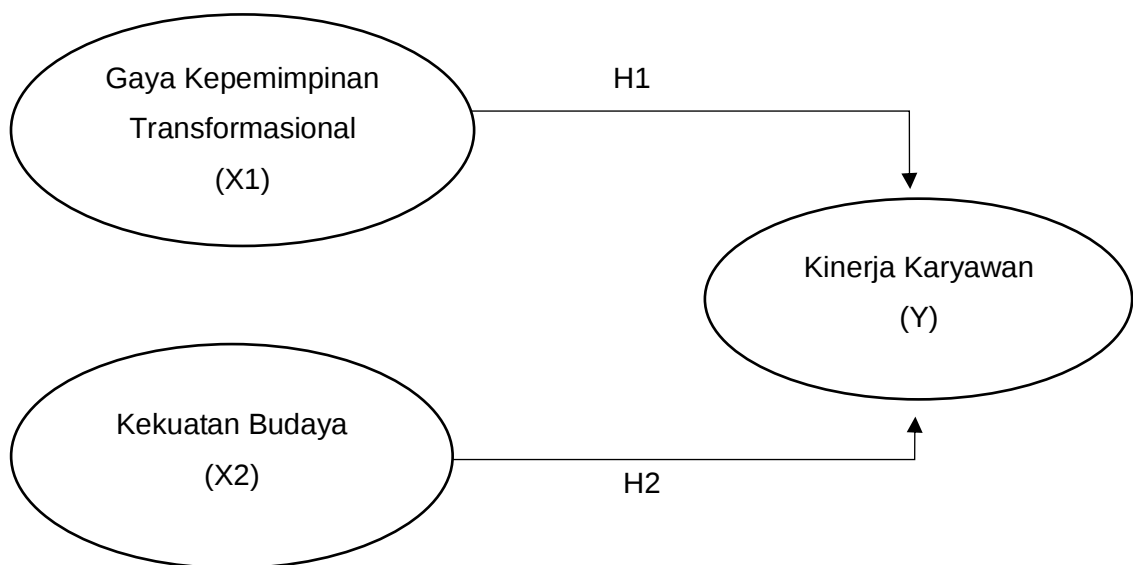
2.3.2 Pengaruh Kekuatan Budaya Terhadap Kinerja Karyawan

Kekuatan budaya menjadi salah satu tolak ukur untuk menilai apakah suatu budaya dalam organisasi berjalan dengan baik. Sunyoto & Burhanudin (2015) berpendapat bahwa kekuatan budaya akan berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena kadar kebersamaan dan insensitas yang tinggi akan menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra & Dewi (2019) pada Sekretariat KPU Kabupaten/Kota Bali menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan telaah literatur-literatur terkait, maka disusunlah sebuah kerangka pemikiran secara diagramatis sebagai gambaran alur pemikiran penelitian ini.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2022). Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar

H2 : Kekuatan budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar