
EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, TRANSACTIONAL LEADERSHIP, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. WAJO PARTNER MATERIALS IN MAKASSAR

Edo Kurniawan Basri

Universitas Muslim Indonesia

Email: edokurniawanbasri@umi.ac.id

Serlin Serang

Universitas Muslim Indonesia

Email: serlinserang@umi.ac.id

Aryati Arfah

Universitas Muslim Indonesia

Email: aryaniarfah@umi.ac.id

ABSTRACT

The effect of transformational leadership style, transactional leadership style, and organizational culture on employee performance on PT. Bahana Mitra Waji in Makassar. This purpose of this research is to investigate: (1) the effect of transformational leadership style on employee performance, (2) the effect of transactional leadership style on employee performance, and (3) the effect of organizational culture on employee performance. The population of research is all employees of PT. Bahana Mitra Wajo in Makassar totaled to 46 persons with sampling technique using saturated sampling. Analysis method is regression linear multiple by first tested with test of validity and reliability. The results of this research showed that : (1) transformational leadership style significantly effects employee performance, (2) transactional leadership style significantly effects employee performance, and (3) organizational culture significantly effects employee performance. This means that the transformational leadership style is like giving motivations, and transactional leadership style such as giving rewards, and the organizational culture is like having a ne innovation encourage an increase in employee performance measured by achievement of targets, quality and quantity or working together and responsibility for their work.

Keywords : *Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance*

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, (2) pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai, dan (3) budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar sebanyak 46 pegawai dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan reliabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) pengaruh gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional seperti memberi motivasi, serta gaya kepemimpinan transaksional seperti memberi imbalan, dan budaya organisasi seperti adanya inovasi yang baru mendorong peningkatan kinerja pegawai yang diukur dengan pencapaian target, kualitas dan kuantitas pekerjaan kemampuan kerja sama dan tanggung jawab atas pekerjaannya

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

1. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif pegawai untuk mendapatkan kinerja terbaik. Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Namun, agar semua pegawai atau karyawan dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, banyak faktor yang mungkin mempengaruhi diantaranya adalah gaya kepemimpinan, di mana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku-perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi, 2011:7). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Sri Suranta, 2012:4). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain

terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2012:45).

Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2013:102). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi (Sri Suranta, 2012:5). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan dinilai sangat penting karena berkaitan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui tindakan mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Yukl, 2013:258).

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan dan memotivasi pegawai, sehingga dapat terwujud kinerja pekerjaan yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Sedangkan kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan arahan tentang apa yang menjadi tanggung jawab serta imbalan (*reward*) yang mereka dapatkan jika standart yang ditetapkan bisa tercapai.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan

komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi (Wuradji, 2014:48). Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual (Salain, 2014:50). Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi pegawai, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan. Hal ini juga akan berdampak baik dalam mengurangi tingkat *turnover* pegawai yang akan memiliki rasa puas dan nyaman bekerja pada perusahaan.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl, 2013:56). Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan pegawai, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para pegawai dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja (Suwatno, 2016:157).

Bass juga mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan suatu

proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan (Bass, 2010 : 43). Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong pegawainya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer harus menerapkan pola kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi.

Selain gaya kepemimpinan, dalam hal mempengaruhi kinerja pegawai dan meningkatkan efektivitas organisasi salah satu faktornya berasal dari budaya organisasi (Brahmansari, 2009). Budaya organisasi dapat dikatakan kuat jika antar pegawai mempunyai nilai-nilai bersama yang dianggap baik dan sesuai dengan ketentuan. Semakin banyak nilai saling berbagi dan saling menerimanya maka akan semakin memperkuat budaya yang diterapkan sebuah organisasi dalam berperilaku (Ivancevich, 2007: 46).

Tanpa adanya budaya yang mendorong untuk saling percaya antara rekan kerja, bersedia untuk berbagi pengetahuan, maka kinerja organisasi tidak akan berkembang bahkan tidak dapat bertahan dalam dalam berbagai kondisi.. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan dalam bersaing yang utama apabila budaya tersebut dapat mendukung strategi organisasi, mampu menjawab dan mengatasi tantangan persaingan maupun perubahan yang terjadi dengan tepat dan tanggap (Soedjono, 2005).

Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan

lainya. Selain itu budaya organisasi juga dijadikan sebagai media dalam membentuk hubungan antara pegawai dengan organisasi tersebut. Dengan hal itu pegawai akan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi (Tanuwibowo, 2014).

Budaya organisasi merupakan keyakinan, nilai-nilai, sikap maupun etika yang menjadi pedoman. Sehingga budaya organisasi dapat dijadikan untuk mengawasi pegawai mulai dari cara bekerja sama maupun dasar seluruh anggota organisasi untuk menjalankan pekerjaannya.

Di Indonesia, operator bus biasanya di kenal dengan PO (Perusahaan Otobus). Operator bus adalah perusahaan yang melayani jasa angkutan bus baik penumpang orang maupun barang dan titipan. Salah satu PO yang berada di Makassar adalah PT. Bahana Mitra Wajo atau yang biasa dikenal dengan nama PO. PIPOSS.

Seiring perkembangan transportasi bus yang ada di Makassar memaksa PO. PIPOSS melakukan inovasi untuk mampu bersaing dengan perusahaan otobus yang lain yang ada di Sulawesi Selatan yang semakin berkembang sehingga memicu persaingan dalam hal pelayanan terhadap masyarakat. Lokasinya terletak di Jl. KIMA 3 No 1B, Makassar. Dalam operasionalnya melibatkan jumlah pegawai sebanyak 46 orang pegawai.

Fenomena penelitian yang terkait pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar ditemukan bahwa penerapan gaya kepemimpinan belum optimal, dimana masih banyaknya keluhan yang disampaikan masyarakat mengenai pelayanan yang kurang memadai. Seperti sikap petugas pada

saat melayani komplain dari masyarakat, keterlambatan dalam pengurusan atau penyelesaian suatu berkas/administrasi, dan kurang cepatnya pelayanan yang diberikan pegawai. Minimnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan bagaimana pemimpin memperlakukan pegawainya sehingga kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan.

Selain itu, fenomena budaya organisasi belum optimal, dimana masih kurangnya sikap kerja sama antar pegawai untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang saling percaya antara rekan kerja, kurang bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan kurang inisiatifnya para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan harus menunggu dulu perintah baru mereka mengerjakannya, sehingga hal tersebut dapat menimbulkan penurunan kinerja di PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

Hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran peneliti sebelumnya, walaupun ada perbedaan subyek, obyek, variabel penelitian, metode analisis yang digunakan maupun indikator yang diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Munaworah (2015) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Guru" menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

transformatif dan kepemimpinan transaksional secara Bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya. Begitu juga dengan penelitian Mardiyah (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Italiani (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bertitik tolak dari pentingnya kinerja dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian kembali mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar”.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns (2011:51)

merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns (2011:54) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan

bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Yammarino dan Bass (2010:180), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino (2010:181) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

a. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2015:263):

- 1) Kharisma
Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.
- 2) Motivasi Inspiratif
Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis yang

ditujukan untuk memacu semangat bawahannya. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

- 3) Stimulasi Intelektual
Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.
- 4) Perhatian yang Individual
Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan pegawainya, memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak pegawai untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan pegawai untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi, motivasi kerja bagi pegawai, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para pegawai menjadi lebih

percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja pegawai ditentukan oleh keberhasilan pemimpin (Mondiani, 2012:47)

2.2 Konsep Kepemimpinan Transaksional

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasi peran

bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati.

Kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Yulk (2013:291) yaitu kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri, dan self esteem dari bawahan (Ivancevich, 2016:213). Berbeda dengan Thomas (2013:63) ia menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional sebagai suatu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan.

Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahannya, memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka, dan menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut

mereka ke tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Maulizar et al., 2012). Sedangkan menurut Burns (2013:292), suatu kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

2.3 Budaya Organisasi

Nilai - nilai atau norma - norma sebagai unsur budaya manusia, hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organisasi dan menjadi kendali cara berpikir, bersikap dan berperilaku hidup bersama dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi. Nilai - nilai atau norma - norma itulah yang kemudian menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah - masalah yang ada.

Suatu budaya organisasi tidak muncul begitu saja. Bila sudah terbentuk mantap, budaya tidak akan menghilang begitu saja. Budaya awal, berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Para pendiri organisasi secara tradisional memiliki pengaruh yang dominan dalam

membentuk budaya awal. Dikarenakan para pendiri tersebut memiliki ide yang masih asli, mereka biasanya juga memiliki sesuatu tentang cara bagaimana ide - ide tersebut bisa terpenuhi.

Robbins (2006) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sebagai suatu system makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Budaya organisasi dihasilkan dari asumsi para pendiri dengan apa yang dipelajari selanjutnya oleh anggota awal organisasi, dari penghargaan mereka sendiri. Sumber yang paling pokok dan awal dalam menciptakan budaya, adalah pendirinya. Langkahnya harus dimulai dari:

1. Berbagai pengetahuan.
2. Praktek atau amalkan pengetahuan.
3. Kembangkan ketrampilan dan kemampuan yang sesuai.
4. Miliki sikap yang konsisten dalam menanggapi berbagai hal.
5. Tampilkan karakter sesuai kebiasaan dalam berbagai kesempatan.

Selanjutnya diseleksi orang yang memiliki pengetahuan, ketrampilan kepemimpinan dan keteladanan untuk melanjutkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kaidah dan norma dari para pendirinya. Komitmen manajemen puncak yang diperagakan amat menentukan implementasi perubahan budaya organisasi. Wujudnya dapat berupa penetapan keputusan yang terkait dengan pembentukan budaya baru, tindakan dan keterlibatan pimpinan puncak dan besarnya sumber daya yang dialokasikan.

Perkembangan selanjutnya dari konsep budaya ini diteruskan oleh banyak pakar organisasi, sehingga akhirnya kata budaya menjadi bagian yang erat dengan beragam aspek pengembangan organisasi. Saat inilah kita mengenal istilah budaya organisasi.

Menurut Robbins (2006) karakteristik primer merupakan elemen penting budaya organisasi yang selanjutnya dijadikan indikator untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko, tingkat daya dorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko
- b. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketepatan, analisis, dan perhatian detail
- c. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan terhadap manajer untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut
- d. Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dan hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi
- e. Orientasi terhadap tim, tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perorangan
- f. Agresivitas, tingkat tuntutan terhadap orang yang berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersifat santai
- g. Stabilitas, tingkat pemenuhan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan

Secara individu maupun kelompok, seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya

mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

2.4 Konsep Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis, RL, dan Jackson, 2012: 320). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sentono, 2011:168).

Dessler (2009:145) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari pegawai tersebut terhadap pegawai lainnya. Mangkunegara (2015:81) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Metode Analisis Data

a. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistic deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi, sehingga mudah dipahami atau diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk table numerik. Statistik deskriptif yaitu statistic yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013:169). Analisis statistic deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu analisis yang mengemukakan tentang data diri responden, yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner. Kemudian data yang diperoleh dari jawaban responden atas pernyataan yang diajukan, selanjutnya dihitung persentasenya.

b. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah dan sekaligus menguji hipotesis. Analisis statistik inferensial dilakukan dengan menggunakan alat statistik regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut (Sugiyono, 2013:270).

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

b_0 = Konstanta

$b_1 - b_3$ = Koefisien regresi (parameter)

X_1 = Gaya kepemimpinan

transformasional

X_2 = Gaya kepemimpinan transaksional

X_3 = Budaya organisasi

e = Standar error (variabel pengganggu) merupakan perilaku anggota dalam

3.1 Uji Instrument

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variable atau konstruk. Apabila korelasi antara masing-masing item atau indicator terhadap total skor variable menunjukkan hasil R *correlation* diatas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan tersebut adalah valid dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indicator dari variable atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap per tanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variable atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistic *Cronbach's Alpha* (α). Variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitasnya datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel.

3.2 Uji Hipotesis

a. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (R²), digunakan untuk melihat besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi sebagai variable independent terhadap kinerja pegawai sebagai variable dependen. Nilai R² ini terletak antara 0 (nol) dan 1 (satu). Bila nilai R² mendekati 0, berarti sedikit sekali variasi variable dependen yang diterangkan oleh variable independen. Jika nilai R² bergerak mendekati 1 (satu) berarti semakin besar variasi variable dependen yang dapat diterangkan oleh variable independent jika ternyata dalam perhitungan Nilai R² sama dengan 0 maka ini menunjukkan bahwa variable dependen tidak bias dijelaskan oleh variable independent dengan formulasi : $R^2 = (R)^2 \times 100\%$.

1) Uji - F (Simultan)

Uji - F (simultan), digunakan untuk menguji variable gaya kepemimpinan transformasional (X₁), gaya kepemimpinan transaksional (X₂), dan budaya organisasi (X₃) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).

2) Uji - t (Parsial)

Uji - t (parsial), digunakan untuk menguji masing-masing variable gaya kepemimpinan transformasional (X₁), gaya kepemimpinan transaksional (X₂), dan budaya organisasi (X₃) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah variabel independen (variabel bebas). Menurut Burns (2011:54) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Adapun indikator yang peneliti gunakan dalam menilai gaya kepemimpinan transformasional yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual. Berikut tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Tabel 8
Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Indikator	Item Pertanyaan	Skor					Total Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kharisma	Q1	22 (48%)	24 (52%)	-	-	-	206	4,45
Motivasi Inspiratif	Q2	22 (48%)	23 (50%)	1 (2%)	-	-	205	4,45
Stimulasi Intelektual	Q3	24 (52%)	18 (39%)	4 (9%)	-	-	204	4,41
Perhatian yang Individual	Q4	28 (61%)	18 (39%)	-	-	-	212	4,54
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)							827	4,46

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Tabel 8 data tanggapan responden menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional atau variabel X_1 untuk setiap indikator dan pernyataan sebagai berikut :

- 1) Pada indikator kharisma pernyataan pertama, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 24 atau 52% responden menjawab setuju bahwa pimpinan mempunyai pribadi yang menyenangkan. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 22 atau 48% responden menjawab sangat setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan sangat setuju bahwa pimpinan mempunyai pribadi yang menyenangkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 24 atau 52% menjawab setuju bahwa adanya kharisma yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.
- 2) Pada indikator motivasi inspiratif pernyataan kedua, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 23 atau 50% responden menjawab setuju bahwa pimpinan memberikan inspirasi, motivasi dan tantangan kepada bawahan. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 1 atau 2% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa pimpinan memberikan inspirasi, motivasi dan tantangan kepada bawahan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 23 atau 50% menjawab setuju bahwa adanya motivasi inspiratif yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.
- 3) Pada indikator stimulasi intelektual pernyataan ketiga, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 24 atau 52%

responden menjawab sangat setuju bahwa pimpinan memberikan partisipasi bawahan secara optimal dalam hal gagasan-gagasan dan cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 4 atau 9% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa pimpinan memberikan partisipasi bawahan secara optimal dalam hal gagasan-gagasan dan cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 24 atau 52% menjawab sangat setuju bahwa adanya stimulasi intelektual yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

- 4) Pada indikator perhatian yang individual pernyataan keempat, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 28 atau 61% responden menjawab sangat setuju bahwa pimpinan memberlakukan dan memberikan perhatian sebagai pribadi yang utuh dan sikap peduli pada organisasi. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 18 atau 39% responden menjawab setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan setuju bahwa pimpinan memberlakukan dan memberikan perhatian sebagai pribadi yang utuh dan sikap peduli pada organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 28 atau 61% menjawab sangat setuju bahwa adanya perhatian yang individual yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

b. Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X₂)

Variabel gaya kepemimpinan transaksional (X₂) adalah variabel independen (variabel bebas). Menurut Burns (dalam Yulk, 2013:292) menyatakan bahwa model kepemimpinan transaksional merupakan suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahannya, memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka, dan

menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Adapun indikator yang peneliti gunakan dalam menilai gaya kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif, dan manajemen eksepsi pasif. Berikut tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Tabel 9
Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional (X₂)

Indikator	Item Pertanyaan	Skor					Skor Total	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Imbalan Kontingen	Q1	37 (80%)	9 (20%)	-	-	-	221	4,78
Manajemen Eksepsi Aktif	Q2	26 (56%)	16 (35%)	4 (9%)	-	-	206	4,58
Manajemen Eksepsi Pasif	Q3	24 (52%)	17 (37%)	5 (11%)	-	-	203	4,39
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X ₂)							630	4,58

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Tabel 9 data tanggapan responden menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional atau variabel X₂ untuk setiap indikator sebagai berikut :

1) Pada indikator imbalan kontingen pernyataan pertama, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 37 atau 80% responden menjawab sangat setuju bahwa pimpinan menawarkan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 9 atau 20% responden menjawab setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan setuju

bahwa pimpinan menawarkan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 37 atau 80% menjawab sangat setuju bahwa adanya imbalan kontingen yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

2) Pada indikator manajemen eksepsi aktif pernyataan kedua, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 26 atau 56% responden menjawab sangat setuju bahwa pimpinan mengawasi secara langsung kinerja agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan

penilaian terendah yaitu sebanyak 4 atau 9% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa pimpinan mengawasi secara langsung kinerja agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 26 atau 56% menjawab sangat setuju bahwa adanya manajemen eksepsi aktif yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

- 3) Pada indikator manajemen eksepsi pasif pernyataan ketiga, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 24 atau 52% responden menjawab sangat setuju bahwa pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang dilakukan. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 5 atau 11% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang

setuju bahwa pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang dilakukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 24 atau 52% menjawab sangat setuju bahwa adanya manajemen eksepsi pasif yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

c. Variabel Budaya Organisasi (X₃)

Variabel budaya organisasi (X₃) adalah variable independen (variable bebas). Menurut Robbins (2006) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sebagai suatu system makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Adapun indikator yang peneliti gunakan dalam meneliti budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, orientasi terhadap hasil, dan orientasi terhadap individu. Berikut tanggapan responden terhadap variable budaya organisasi.

Tabel 10

Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi (X₃)

Indikator	Item Pertanyaan	Skor					Total Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Inovasi dan pengambilan risiko	Q1	17 (37%)	27 (59%)	2 (4%)	-	-	199	4,30
Orientasi terhadap hasil	Q2	25 (54%)	20 (44%)	1 (2%)	-	-	208	4,45
Orientasi terhadap individu	Q3	17 (37%)	27 (59%)	2 (4%)	-	-	199	4,43
Budaya Organisasi (X ₃)							606	4,39

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Tabel 10 data tanggapan responden menunjukkan bahwa

budaya organisasi atau variabel X₃ untuk setiap indikator sebagai

berikut :

- 1) Pada indikator inovasi dan pengambilan risiko pernyataan pertama, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 27 atau 59% responden menjawab setuju bahwa karyawan didukung untuk berinovasi di dalam pekerjaan dan kegiatan organisasi.. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 2 atau 4% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa karyawan didukung untuk berinovasi di dalam pekerjaan dan kegiatan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 27 atau 59% menjawab setuju bahwa adanya inovasi dan pengambilan risiko yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.
- 2) Pada indikator orientasi terhadap hasil pernyataan kedua, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 25 atau 54% responden menjawab sangat setuju bahwa manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 1 atau 2% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 25 atau 54% menjawab setuju bahwa adanya orientasi terhadap hasil yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

- 3) Pada indikator orientasi terhadap individu pernyataan ketiga, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 27 atau 59% responden menjawab setuju bahwa keputusan manajemen memperhitungkan efek terhadap individu di dalam organisasi. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 2 atau 4% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa keputusan manajemen memperhitungkan efek terhadap individu di dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 27 atau 59% menjawab setuju bahwa adanya orientasi terhadap individu yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

d. Variabel Kinerja (Y)

Variabel kinerja (Y) adalah variabel dependen (variabel terikat). Menurut Sentono (2011:168) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Adapun indikator yang peneliti gunakan dalam menilai kinerja yaitu efektivitas dan efisiensi, tanggung jawab, dan inisiatif. Berikut tanggapan responden terhadap variabel kinerja.

Tabel 11
Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Item Pertanyaan	Skor					Total Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Efektivitas dan Efisiensi	Q1	18 (39%)	27 (59%)	1 (2%)	-	-	201	4,45
Tanggung Jawab	Q2	17 (37%)	28 (61%)	1 (2%)	-	-	200	4,39
Inisiatif	Q3	21 (46%)	23 (50%)	2 (4%)	-	-	203	4,39
Kinerja Peawai (Y)							604	4,41

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Tabel 11 data tanggapan responden menunjukkan bahwa kinerja atau variabel Y untuk setiap indikator sebagai berikut :

- 1) Pada indikator efektivitas dan efisiensi pernyataan pertama, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 27 atau 59% responden menjawab setuju bahwa pegawai mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 1 atau 2% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa pegawai mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 27 atau 59% menjawab setuju bahwa adanya efektivitas dan efisiensi yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.
- 2) Pada indikator tanggung jawab pernyataan kedua, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 28 atau 61% responden menjawab setuju bahwa pegawai mampu

mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 1 atau 2% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa pegawai mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 28 atau 61% menjawab setuju bahwa adanya tanggung jawab yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

- 3) Pada indikator inisiatif pernyataan ketiga, penilaian tertinggi yaitu sebanyak 23 atau 50% responden menjawab setuju bahwa pegawai bersedia memperbaiki pekerjaan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebanyak 2 atau 4% responden menjawab kurang setuju, hal ini menggambarkan beberapa responden beranggapan kurang setuju bahwa pegawai bersedia memperbaiki pekerjaan tanpa harus

diperintah atau diminta dahulu oleh atasan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden, yaitu sebanyak 23 atau 50% menjawab setuju bahwa adanya inisiatif yang baik pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar.

e. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Data

1) Uji Validitas

Uji validitas tujuannya untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen yang digunakan dalam penelitian. Melalui uji validitas akan dapat diketahui apakah item-item

pernyataan yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkap dengan pasti tentang masalah yang diteliti. Teknik yang dapat dipergunakan untuk uji validitas adalah dengan analisa item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pernyataan dalam kuesioner dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pernyataan untuk suatu variabel dengan menggunakan nilai *corrected item total correlation* di atas dari 0,05. Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, maka hasil pengujian validitas instrumen penelitian yang dapat dilihat pada tabel 12 sebagai berikut :

Tabel 12
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator /Item	Corrected Item Total Correlation	r_{tabel}	Keterangan
1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	Q1	0,567	0,297	Valid
	Q2	0,738	0,297	Valid
	Q3	0,813	0,297	Valid
	Q4	0,901	0,297	Valid
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)	Q1	0,300	0,297	Valid
	Q2	0,932	0,297	Valid
	Q3	0,953	0,297	Valid
3. Budaya Organisasi (X_3)	Q1	0,460	0,297	Valid
	Q2	0,665	0,297	Valid
	Q3	0,843	0,297	Valid
4. Kinerja (Y)	Q1	0,647	0,297	Valid
	Q2	0,684	0,297	Valid
	Q3	0,892	0,297	Valid

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 12, dapat diketahui bahwa dari 4 variabel yang diteliti yakni gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, dan kinerja dengan jumlah item sebanyak 13 item pernyataan yang diajukan, diperoleh nilai r_{hitung} dari 13 item pernyataan berada antara 0,300 sampai 0,953 dimana nilai $r_{hitung} >$ nilai r_{tabel} ,

untuk $n = 42$ pada taraf sig 0,05 diperoleh $r_{tabel} = 0,297$. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner adalah valid.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu koesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan statistik *Alpha*

(α) dengan cara membandingkan nilai *Alpha* dengan standarnya. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha*

sebesar 0,60 atau lebih. Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji reliabilitas yang dapat dilihat pada tabel 13 sebagai berikut :

Tabel 13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	r _{tabel}	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transfomasional (X ₁)	0,898	0,600	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X ₂)	0,780	0,600	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₃)	0,681	0,600	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,851	0,600	Reliabel

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 13, dapat dilihat hasil pengujian reliabilitas tersebut diatas diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* (r_{hitung}) dari 13 item pernyataan berada antara 0,681 sampai 0,898, dimana r_{hitung} > r_{tabel} 0,60. Hal ini berarti setiap butir pernyataan dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

f. Analisis Data Penelitian

Analisis statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah dan

sekaligus menguji hipotesis. Analisis statistik inferensial dilakukan dengan menggunakan alat statistik regresi linear berganda untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja dan etos kerja terhadap kinerja pegawai. Melalui perhitungan dengan menggunakan SPSS (Statistik Product and Standart Solution) dapat diperoleh analisa keragaman dan variabel varieequation. Seperti yang digambarkan pada tabel 14 sebagai berikut :

Tabel 14
Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.569		1.123	.268
	Kepemimpinan transformasional	.104	.139	.105	.746	.050
	Kepemimpinan transaksional	.335	.123	.347	2.718	.010
	Budaya organisasi	.399	.119	.431	3.355	.002

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 14, diperoleh persamaan regresi linear berganda

sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 0,639 + 0,104X_1 + 0,335X_2 + 0,399X_3 + e$$

Dari persamaan regresi di atas maka dapat diinterpretasikan beberapa hal, antara lain :

1. Nilai konstanta persamaan di atas adalah 0,639. Angka tersebut menunjukkan kinerja pegawai yang diperoleh perusahaan bila variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi diabaikan. Artinya ketika ketiga variabel diabaikan maka variabel kinerja pegawai bernilai positif.
2. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,104. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif. Hal ini menggambarkan bahwa nilai kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar koefisien pengali dari gaya kepemimpinan transformasional, dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.
3. Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,335. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai

berpengaruh positif. Hal ini berarti nilai kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar koefisien pengali dari gaya kepemimpinan transaksional, dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

4. Variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,399. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif. Hal ini berarti nilai kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar koefisien pengali dari budaya organisasi, dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.
5. Dari ketiga nilai antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi terdapat perbedaan dimana variabel budaya organisasi berpengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai, dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

g. Hasil Pengujian Hipotesis

1) Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Seperti yang digambarkan pada tabel 15 sebagai berikut :

Tabel 15

Hasil Pengujian Secara Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 ^a	.521	.487	.34377

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 15, analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,521 hal ini berarti seluruh variabel bebas yakni gaya kepemimpinan transformasional (X_1), gaya kepemimpinan transaksional (X_2), dan budaya organisasi (X_3) mempunyai kontribusi secara bersama-sama sebesar 52,1% terhadap variabel terikat yakni kinerja pegawai (Y), sedangkan sisanya sebesar 47,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dari penelitian ini seperti lingkungan kerja, sarana dan prasarana, jobdesk pekerjaan, dan cara komunikasi.

2) Uji - F (Simultan)

Uji simultan atau uji F merupakan uji secara bersama-sama untuk menguji signifikansi pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), gaya kepemimpinan transaksional (X_2), dan budaya organisasi (X_3) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai α dengan nilai signifikansi dari nilai F hitung itu sendiri. Dimana jika nilai α lebih besar dari nilai signifikansi F hitung, maka variable (X_1), (X_2), dan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Seperti yang digambarkan pada tabel 16 sebagai berikut :

Tabel 16

Hasil Pengujian Secara Simultan (Uji - F)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.394	3	1.789	15.214	.000 ^b
	Residual	4.963	42	.118		
	Total	10.357	45			

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 16, dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dibuktikan dari nilai F hitung sebesar 15.214 dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi (sig) lebih kecil dari 0,05 maka gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan

budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3) Uji - t (Parsial)

Uji parsial atau uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing atau secara parsial independen (gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Sementara itu, secara parsial pengaruh dari ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja pegawai ditunjukkan pada tabel 17 sebagai berikut :

Tabel 17
Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji - t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.569		1.123	.268
	Kepemimpinan transformasional	.104	.139	.105	.746	.050
	Kepemimpinan transaksional	.335	.123	.347	2.718	.010
	Budaya organisasi	.399	.119	.431	3.355	.002

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 17 di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian uji t (parsial) antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai $t_{hitung} = 0,746 < t_{tabel} = 1,681$ dan koefisien regresi sebesar 0,105 dengan nilai probabilitas sebesar 0,050 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian uji t (parsial) antara variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai $t_{hitung} = 2,718 > t_{tabel} = 1,681$ dan koefisien regresi sebesar 0,347 dengan nilai probabilitas sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

c) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian uji t (parsial) antara variabel budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai $t_{hitung} = 3,355 > t_{tabel} = 1,681$ dan koefisien regresi sebesar 0,431 dengan nilai probabilitas 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Positif terlihat dari koefisien regresi sebesar 0,104. Berpengaruh positif artinya Ketika gaya kepemimpinan transformasional tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat.

Gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang

menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 0,746 dan koefisien regresi sebesar 0,105 dengan nilai probabilitas sebesar 0,050 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil tersebut mendukung teori dari Yukl (2013:320) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat pegawai termotivasi melakukan lebih dari pada yang diharapkan sebelumnya sehingga mendorong kinerja lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai karena dengan indikator seperti kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual membuat pegawai lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga pegawai dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan buah pikiran dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Mondiani, 2012:134). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pertalian yang sangat kuat dan menjadi poin penting yang mempengaruhi berbagai aspek termasuk komitmen organisasi dan baik merupakan modal yang baik untuk mendapatkan kinerja pegawai yang baik serta komitmen organisasi yang kuat.

Gaya kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan pegawai melampaui kepentingan diri secara langsung melalui motivasi dan arahan yang jelas dari pemimpin. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional dengan baik maka akan memberikan motivasi bagi pegawai dan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan. Apabila pegawai mendapatkan arahan dan motivasi yang baik dari pimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Italiani (2013), dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan semakin tepat gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai akan meningkat.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dengan indikator imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif, dan manajemen eksepsi pasif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Positif terlihat dari koefisien regresi sebesar 0,335. Berpengaruh positif artinya ketika gaya kepemimpinan transaksional tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat.

Gaya kepemimpinan transaksional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 2,718 dan koefisien regresi sebesar 0,347 dengan nilai probabilitas sebesar 0,010 yang lebih kecil dari 0,05.

Hasil tersebut mendukung teori dari Howell dan Avolio (2012:254) yang menyatakan bahwa pemimpin dengan bawahan sampai pada kesepakatan yang berkaitan dengan imbalan yang akan diterima bawahan apabila mereka mencapai tingkat kinerja yang disepakati, sehingga pegawai terdorong untuk melakukan kinerja yang baik. Dengan kepemimpinan transaksional bawahan terpacu untuk mencapai kinerja yang lebih baik agar mendapatkan imbalan yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatian kepada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan pegawai yang melibatkan hubungan pertukaran. Selain itu, pemimpin dengan gaya transaksional mengidentifikasi keinginan atau pilihan pegawai dan membantu pegawai mencapai target dalam kinerja yang menghasilkan reward yang dapat memuaskan pegawai.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Awan (2014), dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PT. Wijaya Sukses Sejahtera Di Kabupaten Berau. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan dan apresiasi terhadap prestasi yang dicapai oleh pegawai berkontribusi pada peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi motivasi kerja dan memberikan apresiasi terhadap pegawai dalam bekerja.

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan indikator inovasi dan pengambilan risiko, orientasi terhadap hasil, dan orientasi terhadap individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Positif terlihat dari koefisien regresi sebesar 0,399. Berpengaruh positif artinya ketika budaya organisasi tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat.

Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 3,355 dan koefisien regresi sebesar 0,431 dengan nilai probabilitas sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05.

Hal tersebut mendukung teori Soedjono (2005) yang menyatakan bahwa tanpa adanya budaya yang mendorong untuk saling percaya antara rekan kerja, bersedia untuk berbagi pengetahuan, maka kinerja organisasi tidak akan berkembang bahkan tidak dapat bertahan dalam dalam berbagai kondisi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan dalam bersaing yang utama apabila budaya tersebut dapat mendukung strategi organisasi, mampu menjawab dan mengatasi tantangan persaingan maupun perubahan yang terjadi dengan tepat dan tanggap.

Kinerja pegawai yaitu suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja yang baik akan membuat organisasi berkembang dan maju, sedangkan kinerja pegawai yang buruk akan membuat organisasi mengalami penurunan dalam segala kegiatan atau operasional organisasi

terganggu dan organisasi tidak bisa berjalan sesuai ketentuan organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi yang penerapannya baik akan membuat kinerja pegawai sebuah organisasi meningkat, sedangkan penerapan atau budaya organisasinya buruk akan membuat organisasi tidak bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan baik atau maksimal.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi dalam budaya organisasi, akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi sehingga pegawai tersebut mampu beradaptasi sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditentukan dan akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik.

5. PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis dan mengacu pada perumusan serta tujuan dari penelitian ini, maka peneliti simpulkan berikut ini :

a. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan untuk variable gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar. Hal ini dapat dilihat dari nilai $t_{hitung} = 0,746 < t_{tabel} = 1,681$ dan koefisien regresi sebesar 0,105 dengan nilai probabilitas sebesar 0,050 lebih kecil dari 0,05. Simpulan ini didukung oleh penelitian sebelumnya Italiani yang menyimpulkan bahwa variable gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan untuk variable gaya kepemimpinan transaksional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar. Hal ini dapat dilihat dari nilai $t_{hitung} = 2,718 > t_{tabel} = 1,681$ dan koefisien regresi sebesar 0,347 dengan nilai probabilitas sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05. Simpulan ini didukung oleh penelitian sebelumnya Awan yang menyimpulkan bahwa variable gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan untuk variabel budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar. Hal ini dapat dilihat dari nilai $t_{hitung} = 3,355 > t_{tabel} = 1,681$ dan koefisien regresi sebesar 0,431 dengan nilai probabilitas 0,002 lebih kecil dari 0,05. Simpulan ini didukung oleh penelitian sebelumnya Mardiyah yang menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis pembahasan, serta beberapa kesimpulan pada penelitian ini, adapun saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini agar mendapatkan hasil yang lebih baik lagi, yaitu:

a. Untuk penelitian selanjutnya yang serupa, diharapkan penelitian ini dijadikan sebagai bahan pertimbangan, agar kekurangan yang ada dipenelitian ini bisa disempurnakan lagi misalnya

keterbatasan atas jumlah data yang diperoleh dari jumlah variable yang diteliti sangat berpengaruh terhadap hasil penelitian. Untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambah variable lainnya ataupun menggunakan variable lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai.

- b. Bagi pihak PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar diharapkan memaksimalkan gaya kepemimpinan transformasional agar dapat memotivasi pegawai ke arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas tujuan peran dan tuntutan. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh individual melalui memberlakukan dan memberikan perhatian sebagai pribadi yang utuh dan sikap peduli pada organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- c. Bagi pihak PT. Bahana Mitra Wajo di Makassar, diharapkan memaksimalkan gaya kepemimpinan transaksional agar dapat menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh pemberian imbalan kontingen melalui menawarkan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- d. Bagi pihak PT. Bahana Mitra Wajo Makassar, diharapkan agar dapat meningkatkan budaya organisasi yang berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi pegawai dalam

melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh saling menerima dan saling percaya, serta bersedia untuk berbagi pengetahuan sehingga dapat menciptakan inovasi baru untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timpe. 2015. *Kinerja*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Ahmad Tanzeh, Suyitno. 2012. *Dasar-Dasar Penelitian*. Surabaya : Lembaga Kajian Agama Dan Filsafat.
- Ahyari, Agus. 2013. *Manajemen Produksi: Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE
- Amalia Nur Yuliana. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Knowledge Sharing Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Rskb Diponegoro Dua Satu Klaten)*. Tesis, Institus Agama Islam Negeri Surakarta
- Anhairullah Siti Mujanah. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pengadilan Negeri Kelas 1B Raba Bima*. Tesis, Universitas Airlangga.
- Anisa Darumeutia. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah II*. Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ari Cahyo Suminar. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Essentra Indonesia*. Tesis, Universitas Brawijaya.

- Bass, B.M. 2010. *Does Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?* *Journal American Psychologist*, 52: 130-139.
- Burns, 2011. *Marketing Research, Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Brahmansyari, Siregar, P. (2008). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Protein Prima Tbk*. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol.7 No.1 :1693-5241.
- Davis Keith, Newstrom John. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Dessler. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan, Jilid satu, Edisi Kesepuluh)*. Jakarta : Indeks.
- Desy C Wollah. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Millenia Manado*. Skripsi, Universitas Sam Ratulangi.
- Farantia Dindy Devintasari. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Madu Baru*. Tesis, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly. 2014. *Organization (Terjemahan Djarkasih)* Edisi Kedelapan. Jakarta : Erlangga.
- Handoko. 2013. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta.
- Hersey Paul, Blanchard Kenneth. 2016. *Management of Organization Behiur* Diterjemahkan oleh Agus Dharmo, Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hidayat. 2014. *Produktivitas Karyawan: Keterkaitannya dengan Kemampuan, Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Kreativitas Karyawan pada Perusahaan Meubel di Jawa Timur, Disertasi (Tidak dipublikasikan)*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Howell, J.M., Avolio, B.J. 2011. *Transformational Leadership, Transaction Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 680-696.
- Ivancevich, Jhon.dkk. 2016. *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Joko Agusti Sonni, 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan Di Kota Padang)*. *Jurnal Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Kartono, Kartini. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Keller, R.T. 2010. *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. *Journal of Management*, 18 (3): 489-501.
- Martoyo, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. BPEE.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, Hubeis. 2017. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia.

- Mathis, R. L & Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 dan 2*. Jakarta : Salemba Empat
- Maulizar, Musnadi, dan Yunus. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda*. Jurnal Ilmu Manajemen. 1(1): h: 1-13
- Meike Bawarodi, B. Tewal, Michael Ch. Raintung, 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Manado*. Jurnal Tesis, Universitas Sam Ratulangi Manado.
- McKenna, Eugene. 2016. *The Essence: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mondiani, Tria. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ SEMARANG*. Jurnal Administrasi Bisnis Volume I Nomor 1 September 2012.
- Mulyadi, Rivai. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Sinar Abadi.
- Nitisemito, Alex S. 2010. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Riduwan. 2012. *Skala Pengukuran Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Veithzal Rivai, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Murai Kencana.
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Salain, Pradiva Putra Putu. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar)*. Buletin Studi Ekonomi (BSE), 19(1),pp: 1- 117
- Sentono, Suryadi Perwiro. 2011. *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soedarmayanti. 2015. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Soetjipto, Budi W. 2014. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Soedjono.(2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum Surabaya*. Jurnal Ekonomi Manajemen vol.7 No.1 :22-47.
- Siagian, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Statistik Untuk Penelitian*. Cetakan Ketujuh. Bandung : Alfabeta
- Sukanto Reksohadiprojo 2012. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Sri Suranta, 2012. *Dampak motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Jurnal Empirika 15 (2), Desember: 116-138.
- Suwatno, Donni Juni Priansa. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tanuwibowo, Sutanto, E.M. (2014). *Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada*

Kinerja Karyawan. Trikonomika
Vol.13 No.2:136-144 355-7737

Terry, GR. 2015. *Human Resource Management* Published by McGraw Hill, USA.

Thoha, M. 2017. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Thomas, Braunl. 2013. *Embedded Robotics*. Springer London.

Thoyib, Armanu. 2015. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra. Surabaya. Vol.7, No.1: 60-73.

Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Parsada

Wirawan, Teddy. 2015. *Evaluasi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.

Wuradji. 2014. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media

Yammarino, Bass. 2010. *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation*. Leadership Quarterly

Yukl, Gary. 2013. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terjemahan : Budi Supriyanto. Indeks : Jakarta.

Zen Amiruddin. 2010. *Statistik Pendidikan*. Yogyakarta : Teras.