

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan diuraikan kajian penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian yang dilakukan, dan telaah teori terkait khususnya tentang gaya kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan, kerangka pemikiran serta proposisi penelitian.

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Penelitian Sinem Aydogdu dan Baris Asikgil (2011)**

Penelitian Aydogdu dan Asikgil (2011) yang dimuat di *International Review of Management and Marketing*, Vol 1: No 4, 2011, tentang *The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry* dijadikan acuan dalam penelitian ini. Studi ini meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional di industri farmasi terhadap budaya perusahaan. Jumlah sampel yang terlibat dalam penelitian ini 96 (sembilan puluh enam) dari berbagai departemen di sebuah industri farmasi di Istanbul Turki.

Penelitian merupakan penelitian kuantitatif dan bertujuan untuk menguji empat hipotesis penting, yakni: hipotesis (H1): terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan orientasi jangka pendek maupun panjang, H2: terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kemaskulinan dan kefemininan, H3: terdapat korelasi

positif antara kepemimpinan transformasional dengan jarak kuasa (*power distance*), dan H4: terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya individualistik maupun kolektivistik, serta H5: terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan penghindaran terhadap risiko (*uncertainty avoidance*).

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat baik dalam menciptakan budaya di perusahaan farmasi di Istanbul. Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan orientasi jangka panjang, kemaskulinan dan kefemininan, jarak kuasa, dan budaya kolektivisme. Kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun hubungan antarkaryawan. Selain itu kepemimpinan transformasional berdampak pada meningkatnya komitmen, produktivitas, dan motivasi serta keinovasian karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada lingkup studi yaitu tentang kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan dengan obyek pada organisasi bisnis. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada rancangan penelitian, konsep tentang budaya, metode pengumpulan dan analisis data. Dalam penelitian ini rancangan penelitiannya adalah penelitian kuantitatif, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode kualitatif. Konsep budaya yang diteliti pada penelitian ini difokuskan pada budaya menurut konsep Hofstede, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan mengacu pada budaya perusahaan yang sifatnya umum dengan fokus pada nilai-nilai. Metode pengumpulan data, pada

penelitian ini metodenya menggunakan kuesioner, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan observasi, kuesioner, wawancara dan dokumenter. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian sebelumnya menggunakan analisis korelasi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode analisis kualitatif.

### **2.1.2 Penelitian Naresh Khatri , Klaus J. Templer, dan Pawan S. Budhwar (2012)**

Khatri *et al.* (2012) mengkaji tentang kepemimpinan transformasional dari aspek karisma dan visi yang dimuat dalam artikel berjudul *Great (transformational) leadership = kharisma + vision*, dipublikasikan di *South Asian Journal of Global Business Research*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh karisma terhadap kepuasan anak buah, pengaruh visi terhadap kinerja anak buah, pengaruh karisma terhadap kerja tim atau kerjasama anak buah, pengaruh visi terhadap kerja tim atau kerjasama anak buah, dan pengaruh karisma terhadap motivasi anak buah dan pengaruh visi terhadap motivasi anak buah. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengembangkan skala pengukuran tentang dimensi karisma dan visi dalam kepemimpinan transformasional yang valid dan reliabel. Data dikumpulkan dari empat negara, yaitu India, Singapura, Inggris, dan Amerika Serikat. Responden adalah manajer dari berbagai industri bisnis. Responden yang terlibat dalam penelitian ini, 198 manajer di India, 235 manajer di Singapura, 173 manajer di Inggris, dan 200 manajer di Amerika Serikat.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan dengan analisis regresi menunjukkan bahwa karisma berpengaruh positif terhadap kepuasan anak buah.

Kepekaan sosial yang merupakan salah satu atribut dari karisma menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kepuasan anak buah. Pada Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa visi berpengaruh positif terhadap kinerja anak buah. Keahlian dan pengetahuan pimpinan sebagai salah satu atribut karisma memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Dari perspektif budaya, pada negara-negara Amerika dan Barat keberanian untuk mengambil risiko dan kemampuan untuk melakukan perubahan merupakan atribut yang pengaruhnya kuat terhadap kinerja anak buah, sedangkan pada negara-negara Asia kemampuan untuk memahami situasi yang kompleks secara cepat, keahlian di bidangnya merupakan atribut yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja anak buah. Hasil lain dari penelitian ini adalah bahwa karisma berpengaruh positif terhadap kerjasama tim. Pada negara Singapura dan Amerika Serikat atribut dari karisma yang berpengaruh kuat adalah kepekaan sosial, sedangkan di India yang menunjukkan pengaruh paling kuat adalah kefasihan dan daya tarik fisik. Kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kerja tim. Pengaruh karisma terhadap motivasi anak buah adalah positif dan ini dapat dijelaskan dari adanya kepekaan sosial yang mampu mendorong anak buah termotivasi. Pengaruh atribut karisma terhadap motivasi berbeda antar negara.

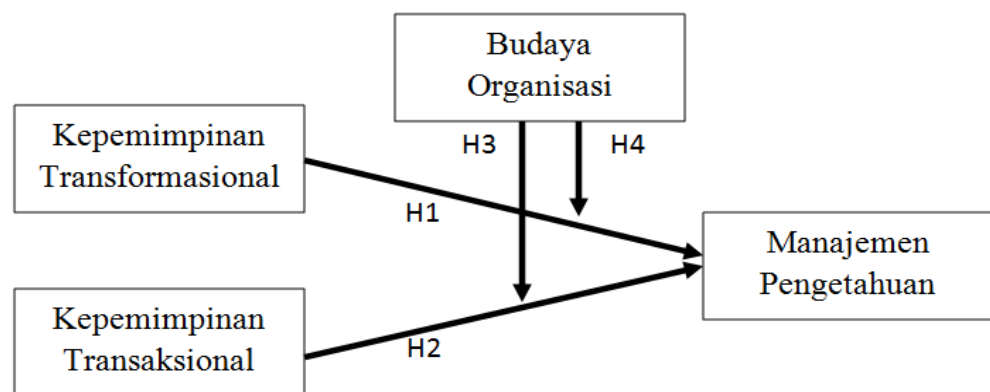
Hasil analisis faktor yang dilakukan untuk mengembangkan instrumen menunjukkan bahwa faktor karisma dapat diukur dari aspek kepekaan sosial, daya tarik fisik, konsistensi, dan kejujuran, sedangkan visi dapat diukur dari aspek keahlian/ pengetahuan dan keberanian untuk mengambil risiko/ keinginan untuk melakukan perubahan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel gaya kepemimpinan dan obyek yang diteliti yaitu dalam konteks bisnis. Dari penelitian ini penulis akan menjadikan instrumen yang dihasilkan dari penelitian ini sebagai dasar untuk menyusun instrumen pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaannya adalah pada pendekatan riset, dimana pada penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif, sedangkan pada penelitian akan dilakukan pendekatannya adalah kualitatif. Pada variabel penelitian juga terdapat perbedaan, pada penelitian ini fokusnya pada dua atribut dari kepemimpinan transformasional (karisma dan visi) dengan tujuan penelitian lebih ditekankan pada penyusunan instrumen atas variabel tersebut, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan lebih pada semua atribut kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan. Perbedaan lainnya adalah pada metode pengumpulan data, dimana pada penelitian ini menggunakan kuesioner, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan wawancara dan observasi yang dilengkapi dengan kuesioner dan dokumenter. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi dan analisis faktor, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis kualitatif.

### **2.1.3 Penelitian Hai Nam Nguyen dan Sherif Mohamed (2011)**

Penelitian Nguyen dan Mohamed mengenai kepemimpinan dipublikasikan dalam *Journal of Management Development* dengan judul “*Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management : an Empirical investigation*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji hubungan perilaku

kepemimpinan dan *knowledge management* (manajemen pengetahuan). Secara spesifik dalam penelitian ini yang dikaji adalah gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel moderator budaya organisasi. Penelitian dilakukan di usaha kecil dan menengah di Australia. Penelitian melibatkan 157 responden mewakili karyawan perusahaan kecil dan menengah. Terdapat empat hipotesis yang dirumuskan yang didasarkan pada kerangka konseptual sebagai sebagaimana disajikan pada Gambar 2.1



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengetahuan Manajemen

Sumber: Nguyen, H.N, Mohamed, S. "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices, *Journal of Management Development*, 2011, hal. 210.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan rancangan survey dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Instrumen yang digunakan untuk manajemen pengetahuan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Becerra, Fernandez dan Sabherval untuk mengukur manajemen pengetahuan, *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* untuk

mengukur gaya kepemimpinan, dan *Denidon's Organizational Cultural Survey* (DOCS) untuk mengukur budaya organisasi.

Hasil analisis yang dilakukan dengan analisis regresi berganda menunjukkan hasil bahwa: gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan positif terhadap manajemen pengetahuan. Adapun peran budaya organisasi sebagai variabel moderator menunjukkan bahwa ketika yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional, maka budaya dapat memperlemah pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap manajemen pengetahuan. Kepemimpinan transformasional punya peran yang kuat dalam mempengaruhi manajemen pengetahuan yang berlangsung di perusahaan. Budaya yang dimaksud dalam hal ini adalah budaya yang hirarkis dan misi yang kurang kuat. Kondisi ini tidak terjadi pada kepemimpinan transaksional.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel penelitian, khususnya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya. Konsep tentang gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan juga mengacu pada konsep yang sama.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada dikajinya aspek budaya, dan tidak ditelitinya kepemimpinan transaksional serta manajemen pengetahuann pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan lain terletak pada obyek penelitian, pada penelitian ini obyeknya adalah usaha kecil menengah di Australia, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan adalah pada perusahaan besar di Indonesia. Metode pengumpulan data pada

penelitian sebelumnya menggunakan kuesioner, sedangkan pada penelitian ini selain kuesioner juga menggunakan wawancara, dokumenter, dan observasi. Perbedaan lainnya terletak pada metode analisis data. Pada penelitian ini analisis dilakukan dengan analisis regresi, sedang pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis kualitatif.

#### **2.1.4 Penelitian Emerson K. Keung dan Amanda J. Rockinson-Szapkiw (2013)**

Keung dan Rockinson-Szapkiw (2013) meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan inteligensi budaya (*cultural intelligence*) yang ditulis dalam artikel “*The relationship between transformtional leadership and cultural intelligence: a study of international school leaders*” yang dipublikasikan di *Journal of Educational Administration* (2013). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan inteligensi budaya. Inteligensi budaya dalam penelitian ini adalah kapabilitas individu untuk memfungsikan dan mengelola dalam konteks budaya yang beragam. Inteligensi budaya ini diindikasikan dari empat aspek, yaitu metakognitif, kognitif, motivasional, dan perilaku.

Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan secara *convinience sampling* dengan subyek penelitian pimpinan sekolah internasional. Dari 233 sampel yang ditargetkan, tingkat pengembalian responnya 41,1 % sehingga total sampel dari penelitian ini 93 orang. Instrumen penelitian, untuk mengukur kepemimpinan transformasional menggunakan *Multifactor Leadership*



*Questionnaire* (MLQ), dan untuk inteligensi budaya diukur dengan *Cultural Intelligence Scale* (CQS). Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan semua aspek inteligensi budaya rendah. Hasil uji statistik menunjukkan adanya korelasi yang signifikan pada taraf signifikansi 1 %. Pemimpin yang memiliki inteligensi budaya yang lebih tinggi cenderung memiliki kepemimpinan transformasional yang tinggi. Faktor inteligensi perilaku dan kognitif budaya merupakan prediktor yang baik terhadap kepemimpinan transformasional. Implikasi dari penelitian ini adalah lembaga pendidikan atau sekolah internasional memerlukan pemimpin yang memiliki intelegensi budaya karena hal ini memungkinkannya mampu melakukan perubahan dalam lingkungan yang kompleks dan beragam.

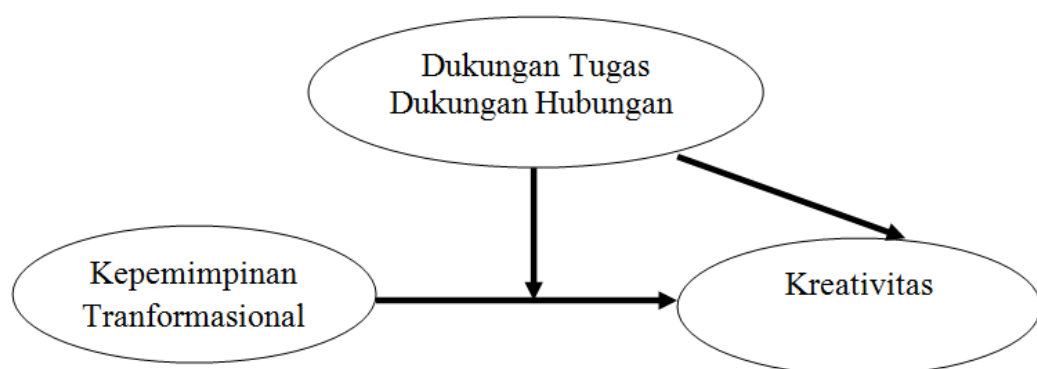
Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel penelitian gaya kepemimpinan transformasional. Perbedaannya terletak pada dikajinya intelegensi budaya pada penelitian ini, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan, yang diteliti adalah nilai-nilai budaya. Perbedaan lainnya adalah pada pendekatan penelitian, yang pada penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan penelitian kualitatif. Pada penelitian ini subyek pemimpin sekolah internasional, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan adalah pimpinan puncak perusahaan, dan dilengkapi dengan informan lainnya yang dipandang kredibel. Perbedaan lain terletak pada metode pengumpulan data dan teknik analisis data. Pada penelitian ini menggunakan kuesioner dan analisis korelasi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan metode pengumpulan

datanya menggunakan wawancara, dokumenter, dan obeservasi disamping kuesioner, serta analisis kualitatif.

### 2.1.5 Penelitian Millissa F.Y Cheung dan Chi-Sum Wong (2011)

Penelitian lain yang dirujuk dalam penelitian ini adalah studi Cheung dan Wong (2011) menfokuskan pada pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kreativitas karyawan dengan variabel moderator dukungan dari pimpinan. Penelitian ini dipublikasikan di *Leadership and Organizational Development Journal* (2011) dengan judul *Transformational leadership, leader support, and employee creativity*.

Tujuan dari penelitia ini adalah untuk mengkaji peran variabel dukungan pemimpin (dukungan dalam tugas dan dalam bentuk hubungan) dalam mempengaruhi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Model kerangka konseptual digambarkan pada Gambar 2.2 Pengaruh



Gambar 2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas dengan Dukungan Pemimpinan Sebagai Variabel Moderator

Secara spesifik tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji: (a) adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas pegawai, (b) hubungan antara dukungan tugas dari pemimpin dengan kreativitas pegawai, (c) hubungan antara dukungan relasi dari pemimpin dengan kreativitas anak buah, (d) apakah dukungan tugas dari pemimpin memoderasi korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas pegawai, dan (e) apakah dukungan hubungan dari pemimpin memoderasi korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner disebarakan kepada 250 pasangan (*dyadic*), yakni supervisor dengan bawahan, hasilnya 182 kuesioner yang kembali dan lengkap (*respon rate*-nya 72,8%). Penelitian dilakukan pada industri restoran, hotel, toko eceran, biro perjalanan, dan lain-lain.

Instrumen penelitian berupa skala dengan 5 alternatif jawaban dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Untuk mengukur kepemimpinan transformasional digunakan instrumen dari Bass, menggunakan 12 item yang dimensinya meliputi pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pengaruh karismatik. Variabel dukungan tugas dan dukungan dalam bentuk hubungan diukur dengan instrumen yang dikembangkan Amabile, Schatael, Moneta, dan Kramer, masing-masing jumlahnya 4 item. Kreativitas diukur dengan 12 pernyataan yang dikembangkan oleh Young.

Hasil analisis yang dilakukan dengan regresi secara bertahap menunjukkan bahwa: (a) kepemimpinan transformasional berhubungan positif signifikan dengan kreativitas pegawai, (b) terdapat hubungan positif signifikan

antara dukungan tugas dari pemimpin dengan kreativitas pegawai,(c) terdapat korelasi positif yang signifikan antara dukungan hubungan dari pemimpin dengan kreativitas anak buah, (d) adanya dukungan tugas dari pemimpin yang tinggi dapat meningkatkan kekuatan korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas pegawai, dan (e) adanya dukungan hubungan dari pemimpin yang tinggi memperkuat korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas pegawai.

Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membentuk kreativitas pegawai, oleh karena itu diperlukan upaya-upaya apakah dalam bentuk pelatihan atau pendidikan yang dapat meningkatkan kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

#### **2.1.6 Penelitian Vincent-Hoper, C. Muser dan Janneck (2012)**

Penelitian sebelumnya yang diacu oleh peneliti, adalah penelitian tentang “*Transformational leadership, work engagement, and occupational success*” yang dilakukan oleh Vincent-Hoper *et al.* (2012) yang diterbitkan di Career Development International. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) menguji hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan keberhasilan di pekerjaan (pengembangan karir), (2) menguji hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan pada pekerjaan, (3) hubungan positif antar keterikatan pada pekerjaan dengan keberhasilan di pekerjaan, (4) membuktikan tidak adanya perbedaan yang signifikan dalam hal gender dalam

kaitannya dengan hubungan kepemimpinan transformasional, keterikatan pada pekerjaan dan keberhasilan di pekerjaan, serta (5) peran keterikatan pada pekerjaan sebagai mediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan keberhasilan di pekerjaan, dan (6) menguji tidak ada perbedaan gender yang signifikan dalam kaitannya efek mediasi dari keterikatan pada pekerjaan.

Data dikumpulkan secara *online* melalui kuesioner dalam jangka waktu empat bulan. Data yang berhasil dikumpulkan secara online sebanyak 530 untuk perempuan, dan 602 responden laki-laki. Instrumen penelitian untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional digunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* dari Bass dengan menggunakan 5 alternatif jawaban, dengan masing-masing 4 item yang mengukur aspek pengaruh untuk menimbulkan ide, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan yang bersifat individual. Variabel keterikatan kerja diukur dengan *Utrecht Work Engagement Scale*, dan keberhasilan di pekerjaan subyektif diukur dari kepuasan terhadap karir, keberhasilan sosial dan keberhasilan karir.

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan di pekerjaan secara subyektif. Gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan pada pekerjaan. Pengujian hipotesis ke tiga menunjukkan hasil bahwa keterikatan pada pekerjaan berkorelasi signifikan positif dengan keberhasilan di pekerjaan. Pada uji variabel mediasi menunjukkan, bahwa jender berperan penting sebagai mediasi dalam kaitannya dengan hubungan kepemimpinan transformasional, keterikatan pada

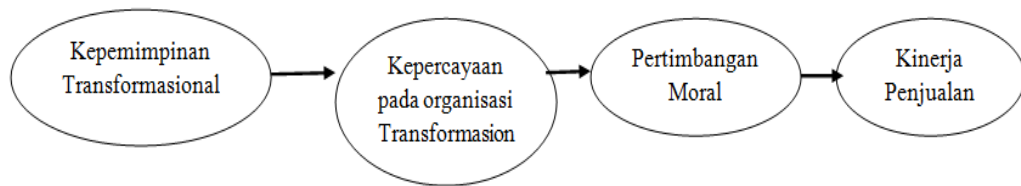
pekerjaan dan keberhasilan di pekerjaan. Wanita lebih memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap peran kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan keberhasilan di pekerjaan. Selain itu penelitian ini juga mengungkapkan bahwa tidak ada perbedaan gender yang signifikan dalam kaitannya dengan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan di pekerjaan

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan di pekerjaan secara subyektif. Gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan pada pekerjaan

#### **2.1.7 Penelitian Charles H. Schwepker Jr dan D.J Good (2013)**

Penelitian Schwepker Jr dan Good (2013) tentang memperbaiki kepercayaan tenaga penjual, pertimbangan moral, dan kinerja dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional yang dipublikasikan dalam *Journal of Business and Industrial Marketing* dijadikan acuan dalam penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian yang berjudul “*Improving salespeople’s trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership*” ini, Schwepker Jr dan Good bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan tenaga *sales*, pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap pertimbangan moral, dan pengaruh pertimbangan moral terhadap kinerja tenaga penjual.

Model kerangka konseptual penelitian tentang hubungan antar variabel yang diteliti disajikan pada Gambar 2.3 berikut ini.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Pengaruh Kepemimpinan Trnaformasional Terhadap Kepercayaan, Pertimbangan Moral Dan Kinerja Penjualan Tenaga Sales

Pengumpulan data dilakukan dengan survey melalui email secara elektronik kepada 3.842 tenaga penjual. Tingkat pengembalian respon kuesioner sebesar 51 % atau 1.991. Dari kuesioner yang masuk hanya 345 yang dapat dianalisis. Instrumen penelitian untuk mengukur variabel penelitian gaya kepemimpinan transformasional menggunakan instrumen Pudsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter. Kepercayaan pada organisasi diukur dengan isntrumen yang dikembangkan Robinson, pertimbangan moral diukur dengan mengacu pada instrumen Reidenbach dan Robin, serta kinerja penjualan diukur dari aspek hasil yang diharapkan dalam mengelola konsumen secara personal, pemahaman terhadap bisnis konsumen, kemampuan sebagai penasihat konsumen, kemampuan memahami praktik, kemudahan diakses, pemecahan masalah konsumen, dan keinovasian dalam merespon kebutuhan konsumen.

Analisis dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural dengan software AMOS. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan para tenaga penjual pada organisasi, kepercayaan pada organisasi berpengaruh positif pada

pertimbangan moral, dan pertimbangan moral berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja penjualan.

Jika penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan persamaanya adalah pada kepemimpinan transformasional, dan pada variabel yang nantinya dapat digunakan untuk menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional berdampak pada *output* ( menjelaskan proses dalam organisasi yang terkait dengan kepemimpinan transformasional). Perbedaanya terletak pada variabel tergantung yang berbeda lingkupnya, yakni pada penelitian yang akan dilakukan fokusnya pada budaya perusahaan, sedangkan pada penelitian ini fokusnya pada kepercayaan, pertimbangan moral dan kinerja penjualan.

#### **2.1.8 Penelitian Tiago Meio (2012)**

Penelitian ini diacu dalam penelitian yang akan dilakukan karena dapat menjelaskan tentang budaya perusahaan. Penelitian ini dilakukan oleh Meio (2012) dan dipublikasikan dalam artikel yang berjudul “*The determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance*” yang dimuat di *Social Responsibility Journal* (2012).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji: apakah budaya humanistik berpengaruh positif terhadap kinerja sosial perusahaan, apakah masa jabatan manajemen (*management tenure*) berpengaruh positif terhadap kinerja sosial perusahaan, dan apakah kinerja keuangan sebelumnya berpengaruh positif terhadap kinerja sosial perusahaan.



Penelitian melibatkan 205 perusahaan terbuka yang masuk dalam *Fortune 500 American Company* di Amerika. Data dikumpulkan mulai tahun 2000 sampai 2005. variabel kinerja sosial perusahaan diukur dari keberadaan kegiatan yang terkait dengan kinerja sosial yang dilakukan perusahaan. Masa jabatan manajemen diukur dari rata-rata jajaran manajemen menempati posisinya saat ini. Variabel budaya humanistik diukur dari adanya program sukarela, keunikan dan kepositifan budaya perusahaan, manfaat untuk kehidupan, keterlibatan pegawai, kekuatan manfaat pensiun, dan kekuatan program kesehatan dan keamanan.

Hasilnya memperlihatkan bahwa budaya humanistik berpengaruh positif terhadap kinerja sosial perusahaan, masa jabatan manajemen (*management tenure*) berpengaruh positif terhadap kinerja sosial perusahaan, dan kinerja keuangan sebelumnya berpengaruh positif terhadap kinerja sosial perusahaan.

Jika penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, maka dapat disimpulkan persamaan dan perbedaannya. Persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang budaya perusahaan dan obyeknya di industri. Perbedaannya adalah pada penelitian yang akan dilakukan tidak mengkaji kinerja sosial, masa jabatan manajemen dan kinerja keuangan. Selain itu penelitian ini merupakan penelitian dengan rancangan kuantitatif, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan rancangan kualitatif.

#### **2.1.9 Penelitian Athena Xenikou dan Maria Simosi (2006)**

Dalam *Journal of Managerial Psychology* Vol 21 No 6 tahun 2006, Xenikou dan Simosi meneliti *Organizational Culture and Transformational*

*Leadership as Predictor of Business Unit Performance*”. Penelitian ini mengkaji peran budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja unit bisnis perusahaan. Secara khusus tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji tiga hipotesis, yakni: (1) H1: orientasi kemanusiaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, (2) H2: orientasi berprestasi berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan, (3) H3: orientasi adaptasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan syarat lingkungan kompetisinya dinamis, (4) H4: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap orientasi berprestasi, adaptasi, dan kemanusiaan, (5) H5: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui orientasi berprestasi, adaptasi dan kemanusiaan.

Penelitian melibatkan 300 responden karyawan perusahaan keuangan di Yunani pada 32 unit bisnis. Budaya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah orientasi budaya, yakni orientasi pada prestasi, adaptasi dan kemanusiaan. Variabel budaya diukur dari *Organizational Culture Inventory*, kepemimpinan transformasional diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* dari Bass, dan kinerja organisasi diukur dari aspek kinerja keuangan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) orientasi kemanusiaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan; (2) orientasi berprestasi berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan; (3) orientasi adaptasi berpengaruh negatif terhadap kinerja dengan syarat lingkungan kompetisinya dinamis; (4) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap orientasi berprestasi, adaptasi, dan kemanusiaan; (5) Kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui orientasi berprestasi, adaptasi dan kemanusiaan.

Jika penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, persamaannya adalah meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan, obyeknya sama yaitu pada organisasi yang berorientasi profit (bisnis). Perbedaannya pada rancangan penelitian, teknik analisis, dan lokasi penelitian. Pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan rancangan dan analisis kualitatif, sedangkan pada penelitian ini menggunakan rancangan kuantitatif dengan teknik analisis yang digunakan regresi. Lokasi penelitian pada penelitian sebelumnya dilakukan di Yunani, sedangkan pada penelitian ini di Indonesia.

#### **2.1.10 Penelitian James Sarros, B.K. Cooper dan J.C. Santorta (2008)**

Sarros *et al.* (2008) mempublikasikan hasil riset di *Journal of Leadership & Organizational Studies*, volume 15, November 2008, tentang *Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Structure*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran kepemimpinan transformasional di tengah situasi lingkungan yang kompetitif dan menuntut perubahan cepat. Secara spesifik penelitiannya bertujuan untuk menguji hipotesis: (H1): pengaruh stimulasi intelektual sebagai salah satu faktor dalam kepemimpinan transformasional berhubungan paling kuat untuk membangun iklim keionovasian perusahaan, H2: visi yang kuat/ jelas yang merupakan faktor dalam kepemimpinan transformasional berhubungan kuat dalam membentuk

budaya yang kompetitif dan berorientasi pada kinerja, H3: kepemimpinan transformasional yang berstandar pada ekspektasi kinerja tinggi berkorelasi positif terhadap budaya kompetisi dan kinerja, H4: budaya perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kinerja berkorelasi positif dengan iklim keinovasian perusahaan, dan H5: budaya perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kinerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan iklim keinovasian perusahaan

Penelitian dilakukan dilakukan pada manajer perusahaan swasta anggota *Australian Institute of Management*. Survey dilakukan dengan surat berbayar. Surat kembali sebanyak 37 persen dari 1.158 (429 responden). Instrumen penelitian untuk mengukur kepemimpinan transformasional menggunakan kuesioner yang dikembangkan Podsakoff *et al.*, budaya perusahaan diukur dengan menggunakan instrumen *Organizational Culture Profile*, dan keinovasian perusahaan diukur dari dukungan terhadap inovasi dan sumber daya yang disediakan yang dikembangkan Scott dan Bruce .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: hubungan stimulasi intelektual sbagai salah satu faktor dalam kepemimpinan transformasional rendah dalam membangun iklim keinovasian perusahaan, visi yang kuat/ jelas yang merupakan faktor dalam kepemimpinan transformasional berperan paling kuat dalam membentuk budaya yang kompetitif dan berorientasi pada kinerja, kepemimpinan transformasional yang berstandar pada ekspektasi kinerja tinggi berkorelasi positif terhadap budaya kompetisi dan kinerja, budaya perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kinerja berkorelasi positif dengan iklim

keinovasian perusahaan, dan budaya perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kinerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan iklim keinovasian perusahaan. Visi yang jelas, penetapan harapan kinerja yang tinggi dan dukungan individual merupakan kondisi yang penting untuk membangun iklim yang mendorong inovasi di perusahaan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada variabel penelitian yang sama-sama mengkaji tentang gaya kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan, dan pada obyek penelitian yang –sama-sama dilakukan dalam konteks bisnis. Perbedaannya terletak pada rancangan penelitian dan teknik analisis, yang dalam penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif dengan analisis model persamaan struktural, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan rancangan kualitatif dan teknik analisis kualitatif. Perbedaan lainnya pada metode pengumpulan data, dimana dalam penelitian ini menggunakan survey melalui surat yang dikirim, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan observasi, wawancara, dokumenter, dan kuesioner sebagai pelengkap.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan di organisasi apapun sangat penting perannya karena kepemimpinan akan menggerakkan semua elemen yang ada dalam organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Adanya kepemimpinan yang baik akan mampu

secara efektif mempengaruhi anggota organisasi untuk memiliki perilaku kerja yang searah dengan tujuan yang akan dicapai.

Ulrich dan Smallwood (2012: 9) menyatakan pentingnya melihat aspek kepemimpinan dari perspektif luar (tidak hanya dari faktor individual pemimpin) dalam konteks bisnis sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Dalam perspektif ini ada 4 (empat) masalah penting dari kepemimpinan yang dapat memberikan nilai bagi bisnis, yakni: 1) efektivitas kepemimpinan, 2) pengetahuan, apa yang dikerjakan dan akan dilakukan oleh pemimpin, 3) bagaimana menciptakan kepemimpinan, dan 4) bagaimana kepemimpinan melakukan perubahan untuk keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Efektivitas kepemimpinan dalam konteks organisasi sering menjadi fokus dalam penelitian. Teori-teori kepemimpinan menekankan pentingnya melihat keberhasilan organisasi dari sisi efektivitas kepemimpinan. Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan, yakni: kemampuan pemimpin dalam memenuhi harapan pelanggan, investor dan organisasi.

Ditinjau dari perkembangan teori kepemimpinan, studi tentang kepemimpinan berkembang seiring dengan perkembangan tantangan organisasi. Menurut Yukl (2010) perkembangan konsep kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam lima pendekatan, yaitu: (1) pendekatan sifat (*traits*), (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kekuasaan-pengaruh, (4) pendekatan situasional, dan (5) pendekatan terintegrasi. Ketika lingkungan berubah secara dinamis, studi tentang kepemimpinan diarahkan pada studi tentang gaya kepemimpinan yang efektif yang mampu mendukung organisasi beradaptasi dengan situasi yang cepat

berubah. Kajian-kajian riset pun mulai banyak diarahkan pada efektifitas kepemimpinan dalam situasi tersebut. Terdapat banyak aspek yang berkontribusi terhadap efektifitas kepemimpinan.

Hasil penelitian Derue *et al.* (2011) menyatakan bahwa pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang relevan, dan dalam pendekatan ini kepemimpinan transformasional dinilai berkorelasi tinggi untuk memprediksi efektifitas kepemimpinan. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap sikap anggota (kepuasan kerja, komitmen, keterikatan kerja), kreativitas dan keinovasian serta kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pola yang tepat untuk menumbuhkan semangat para anggota organisasi untuk menjawab tantangan yang dihadapi dunia bisnis dan dunia kerja kontemporer (Hartanto, 2009: 504).

Perkembangan awal tentang konsep kepemimpinan transformasional diformulasikan Burn, kemudian dikembangkan oleh Bass. Studi tentang kepemimpinan transformasional ini menjadi menarik dan sering dikaji karena pengaruh dan kemanfaatannya untuk mendukung proses organisasional. Menurut Guay (2013), bahwa meskipun studi tentang teori kepemimpinan dilakukan secara ekstensif, namun studi tentang gaya kepemimpinan transformasional yang paling sering menjadi fokus penelitian.

Kepemimpinan adalah interaksi pengaruh dari pemimpin dengan pengikut, dalam konteks ini kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari pengaruh atasan terhadap bawahannya. Sejauh mana seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari pengaruhnya terhadap pengikut.

Menurut Avolio *et al.* (2009) kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang mampu mengubah dan menginspirasi para pengikut untuk melakukan suatu tindakan melampaui yang diharapkan untuk kemajuan organisasi. Bahkan kepemimpinan transformasional mampu mengembangkan para pengikutnya berperilaku seperti yang dilakukan pemimpinnya (Parolini *et al.* 2009). Pemimpin karena kekuatan pengaruhnya mampu membangun konsep diri pada para pengikutnya sesuai dengan konsep diri dan misi pemimpinnya.

Pemimpin transformasional mengubah dan memotivasi pengikut dengan cara membuat pengikutnya lebih menyadari pentingnya hasil kerja, meningkatkan minat pribadi bagi kemajuan organisasi atau tim, dan mendorong tercapainya kebutuhan pengikutnya pada tataran yang lebih tinggi. Ketika organisasi melakukan transformasi, keterampilan manajerial seperti kemampuan membaca laporan dan kondisi keuangan, keterampilan mengelola perusahaan, kemampuan di bidang pemasaran yang merupakan aspek utama untuk mendukung keberhasilan organisasi, masih belum memadai untuk menjalankan transformasi (Tichy dan Devanna, 1990: 4). Pemimpin dalam kondisi seperti ini dituntut mampu menetapkan kebutuhan yang diperlukan untuk perubahan, menciptakan visi baru, membangun komitmen sehingga mampu melakukan transformasi,

Menurut Nahavandi (2009), terdapat tiga ciri penting kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma, pertimbangan yang diindividualisasikan (*individualized consideration*), dan stimulasi intelektual. Ketiga ciri penting dari kepemimpinan transformasional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:



a. Karisma

Menurut Riggio karisma adalah daya tarik luar biasa yang melibatkan proses di mana anak buah mengidentifikasi dengan perilaku pemimpin. Pemimpin yang karismatik memiliki kekuasaan dan pengaruh yang besar, sehingga para pengikutnya secara sukarela akan membentuk perilakunya seperti yang dilakukan pemimpinnya.

Pemimpin yang karismatik memberikan inspirasi dan menstimulasi ide para pengikutnya sehingga memungkinkan para pengikut mampu melakukan tugas dengan usaha yang luar biasa. Penelitian yang dilakukan Bass (1990) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan usaha yang dilakukan para anak buah antara dua kelompok yang dipimpin oleh pemimpin dengan gaya transformasional dan transaksional. Kelompok dengan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan usaha yang lebih besar dibandingkan kelompok yang dipimpin dengan gaya transaksional. Pemimpin yang memiliki karisma meningkatkan kebanggaan, kepercayaan, dan penghargaan para pengikutnya.

Peran karisma dalam kepemimpinan sangat penting dan pengaruhnya berbeda sesuai dengan gaya kepemimpinan yang digunakan. Pengaruh yang berbeda kepada pengikut akan berdampak pada perbedaan dalam perilaku kerja yang secara tidak langsung berpengaruh pada perilaku organisasi. Dari beberapa penelitian sebelumnya, Sashkin dan Sashkin (2011: 70) menyatakan terdapat tiga proses pengaruh karisma terhadap para pengikut seperti yang disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1  
Tiga Proses Pengaruh Karisma

Kepemimpinan Karismatik	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional
Ketaatan melalui identifikasi dengan ekspektasi menjadi berkuasa seperti pemimpin	Kerelaan dengan ekspektasi akan imbalan (menghindari hukuman)	Internalisasi nilai-nilai beraama yang menjadi pedoman bertindak

Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin memahami harapan para pengikutnya. Pemimpin dan pengikut dituntun oleh visi bersama. Karisma pimpinan yang kuat yang didukung oleh kemampuannya dalam menginspirasi pengikut menyebabkan pengikut secara sukarela melakukan internalisasi atas nilai-nilai dan visi yang disampaikan pimpinan.

Berdasarkan studi yang dilakukan Bass, Wirawan (2013:167) menyatakan bahwa kepemimpinan yang karismatik akan berdampak kepada sikap dan perilaku anak buah, yakni:

- (1) Para pengikut percaya kebenaran visi pemimpin.
- (2) Kesamaan kepercayaan dan nilai-nilai pengikut.
- (3) Meningginya rasa percaya diri untuk berkontribusi tercapainya misi.
- (4) Penerimaan tantangan yang lebih tinggi dari tujuan.
- (5) Penerimaan tanpa syarat pemimpin.
- (6) Afeksi kuat pengikut terhadap pemimpin.
- (7) Keikutsertaan emosional para pengikut terhadap misi organisasi.
- (8) Loyalitas tanpa *reserve* dan kepatuhan para pengikut terhadap pemimpinnya.

b. Pertimbangan yang diindividualisasikan (*individualized consideration*)

Salah satu ciri dari kepemimpinan transformasional adalah perhatian dan pertimbangan terhadap individu. Pemimpin transformasional mempertimbangkan dan memberikan perhatian secara individual kepada para pengikutnya. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan memperlakukan pengikut dilakukan secara personal sesuai dengan kondisi masing-masing individu. Pemimpin tidak segan-segan memberikan saran, menegur, dan bersedia melatih para pengikutnya.

c. Stimulasi intelektual

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan menstimulasi intelektual para pengikutnya. Pemimpin akan mendorong dan memberikan kesempatan kepada pengikut untuk mengembangkan ide dan berpikir untuk kemajuan organisasi. Dalam memimpin, pemimpin transformasional ini mampu dan mau menunjukkan beberapa cara baru kepada pengikutnya, melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan, dan memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk melihat, memikirkan, dan menyelesaikan berbagai persoalan yang ada dengan maksud agar terjadi pembelajaran pada anak buahnya.

Menurut Bass dan Avolio sebagaimana yang dikutip Northouse (2001) kepemimpinan transformasional mempunyai empat ciri (4 I's):

a. *Individualized Consideration* (Pertimbangan yang diindividualisasikan)

Kepemimpinan transformasional memperhatikan individu. Bahwa masing-masing karyawan itu mempunyai keunikan dan kemampuannya sendiri-sendiri.

Karena itu, kepada individu tersebut diberi tantangan sendiri-sendiri yang sesuai, kesempatan untuk belajar, mendelegasikan, *coaching* dan diskusi umpan balik pengembangan perusahaan. Pengembangan dilakukan dengan kesadaran bahwa masing-masing individu berbakat dan layak untuk diberi kesempatan untuk mengembangkan diri. Contoh pemimpin transformasional yang mempunyai komponen *individualized consideration* adalah Ross Perot. Pengusaha AS yang sukses dan pernah mencalonkan diri sebagai kandidat Presiden AS ini sangat peduli untuk membebaskan dua karyawannya yang disandera saat terjadi Revolusi di Iran. Contoh lain adalah Margaret Thatcher yang juga dikenal sebagai Perdana Menteri Inggris yang peduli terhadap karyawannya.

b. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian tinggi kepada intelektual dan imajinasi dari pengikutnya. Mereka sangat menghindari status quo dan jebakan zona nyaman. Pemimpin jenis ini mendorong para pengikutnya untuk berani berimajinasi dan berkeaktivitas. Bahkan, selain logika, juga didorong untuk berani menggunakan intuisi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menggunakan stimulasi intelektual sebagai bagian dari pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki.

Contoh terbesar dari pemimpin jenis ini adalah Socrates. Banyak yang sebelumnya menilai Socrates sebagai *trouble maker* tapi sesungguhnya dia adalah tipe penentang sejati terhadap *status quo*. David Ogilvy, guru periklanan dunia dari WPP Group, mengatakan: pemimpin jenis ini sama sekali bukan berkarakter *orthodox*. Dia bukan anti inovasi, bahkan inovasilah

ciri dari kepemimpinannya karena perusahaan memang tidak akan bisa tumbuh tanpa inovasi.

c. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional)

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah kemampuan memberikan inspirasi. Ini adalah contoh-contoh pemimpin yang mempunyai kemampuan menginspirasi. Martin Luther King: “*I have a dream...*” atau Winston Churchill: “kita akan memerangi mereka di pantai-pantai...” atau John F Kennedy: “jangan bertanya apa yang Negara berikan kepadamu, tanyalah yang bisa kamu berikan kepada Negara”.

Jadi, kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi pada saat perusahaan baru mulai akan tumbuh, saat tumbuh, berkembang maupun saat akan mengalami penurunan. Pemimpin ini dapat mengatasi ancaman dan mencari peluang untuk pembelajaran maupun pencapaian tujuan perusahaan.

Contoh modern sosok pemimpin yang mampu menginspirasi adalah Lee Iacocca yang berhasil membalikkan Chrysler dari ambang kebangkrutan menjadi perusahaan yang sehat dan maju dengan prestasi bisnis yang luar biasa. Bahkan, Iacocca mampu meyakinkan *Congress*, karyawan dan pengkritiknya bahwa Chrysler akan kembali sehat. Dia memberikan inspirasi yang kuat kepada karyawan “bahwa sekaranglah saatnya berkorban demi perusahaan”. Iacocca sendiri memberikan contoh nyata untuk itu. Pada awal tahun memimpin Chrysler Iacocca rela digaji 1 USD sepanjang tahun. Di Asia Tenggara, menurut Gill, pemimpin yang mempunyai karakter seperti ini adalah Dr Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia. Mahathir melancarkan

“Vision 2020” yang diyakini telah berhasil membuat Malaysia maju pesat bahkan bisa menyalip Indonesia dan negara lain di Asia Tenggara. Selain itu, Lew Kuan Yew, mantan Perdana Menteri Singapura juga dinilai sebagai pemimpin yang mampu memberikan inspirasi motivasional. Dia meluncurkan slogan yang amat kuat bahwa “Singapura adalah Swiss-nya Eropa”.

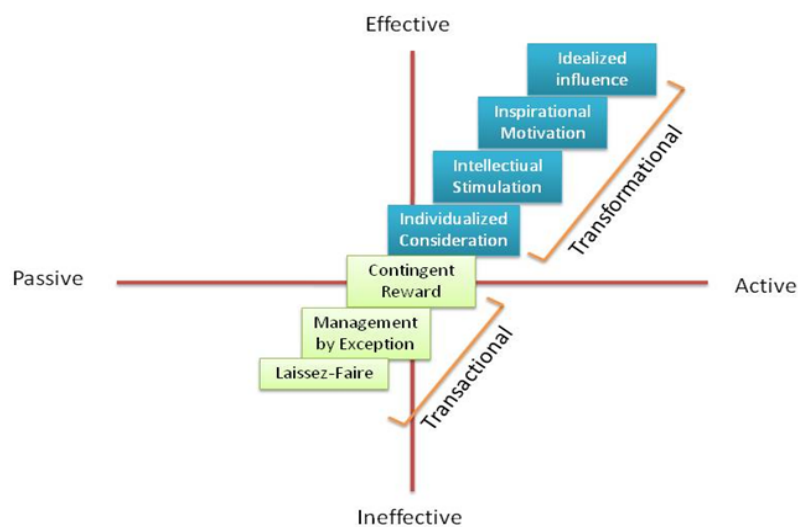
d. *Idealized Influence* (memberi pengaruh ideal/ kharisma)

Kepemimpinan transformasional juga bercirikan mempunyai pengaruh ideal yang sangat kuat. Para pemimpin transformasional adalah tipikal yang secara pribadi berani menyatakan bertanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan, sehingga pengikutnya tidak pernah berhenti untuk berkeaktifitas dan berinovasi.

Pengaruh ideal timbul karena pemimpin mampu mengartikulasikan dengan jelas visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional juga konsisten dan percaya kepada orang termasuk anak buahnya, sangat menekankan pencapaian katimbang kelemahan dan kegagalan serta hormat kepada siapapun yang menjadi anggota organisasi perusahaan.

*Idealized influence* sangat dekat dengan pengertian karisma. Semua anggota organisasi tunduk dan patuh kepadanya. Semua pengikut mengidentifikasikan dirinya seperti sang pemimpin sebagai tanda dukungan penuh kepadanya. Contoh pemimpin karisma adalah: Bunda Theresa, Mahatma Gandhi dan Martin Luther King.

Robbins dan Judge (2009: 452) memberikan contoh pebisnis yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional seperti Andrea Jung (Avon), Richard Branson (Virgin Group), dan Jim McNerney (Boeing). Dalam kepemimpinannya ketiga pebisnis tersebut melakukan berbagai transformasi dan memberikan perhatian penuh kepada anak buahnya. Ketiga pemimpin tersebut mampu menumbuhkan kesadaran yang kuat kepada para pengikutnya untuk menggunakan cara-cara baru dalam mencapai tujuan bisnis. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih efektif membuat para pengikutnya aktif terlibat dalam aktivitas bisnis sehingga perusahaan meraih kinerja unggul. Dampak dari gaya kepemimpinan terhadap efektivitas dan reaksi para pengikut disajikan pada Gambar 2.4



Gambar 2.4 Model Gaya Kepemimpinan

Sumber: Robbins & Judge (2009), *Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall, hal, 454

### **2.2.2 Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan aspek penting karena berdampak pada berbagai perilaku kerja di dalam organisasi atau perusahaan. Budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai-nilai, dan norma bersama yang dianut oleh anggota organisasi (Newstrom, 2011: 93). Budaya perusahaan digunakan untuk mengatur dan mengarahkan perilaku sesuai dengan fungsi yang diharapkan. Budaya juga merupakan sarana yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan dan membantu perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi lingkungan.

Wilson (2011) menyatakan bahwa memahami budaya perusahaan merupakan hal yang penting karena akan berimplikasi pada aspek manajemen perusahaan. Budaya perusahaan ini akan mempengaruhi aktivitas operasional perusahaan (Tseng, 2012). Dari kajiannya Wilson menyatakan bahwa budaya perusahaan dianut bersama. Budaya perusahaan dipelajari melalui interaksi dengan karyawan lain, pelatihan atau bentuk sosialisasi dan kontrol sosial yang dilakukan perusahaan. Budaya memiliki dua tingkatan dari yang dapat dengan mudah diamati hingga yang paling mendasar, yang sulit untuk dilihat dari pengamatan sepintas. Aspek budaya yang dapat dengan mudah diamati dapat dilihat dari pola-pola perilaku, lingkungan fisik dan sosial, bahasa tulis dan lisan yang digunakan. Pada tataran yang mendalam budaya adalah nilai-nilai, asumsi yang dianut organisasi.



Dari perspektif dimensi kontrol dan seberapa luas organisasi menfokuskan pada fungsi internal atau eksternal, mengutip konsep Quinn, Tseng (2012) menyatakan bahwa ada 4 kondisi budaya di perusahaan, yakni:

- a. *clan culture*, yaitu budaya perusahaan yang menghasilkan suasana kerja yang hangat dan bersahabat di mana karyawan merasa bebas untuk berbagi pengetahuan.
- b. *Adhocracy* (budaya adokrasi), budaya yang menghasilkan kondisi dinamis dalam organisasi, karyawan terdorong untuk kreatif dan memiliki jiwa kewirausahaan, mendorong karyawan berinisiatif, dan mengambil risiko.
- c. *Market culture* (budaya pasar), yaitu suatu budaya yang mendorong lingkungan kerja berpacu untuk bersaing, berorientasi pada hasil yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki motivasi keras, mampu menghasilkan, dan berani bersaing.
- d. *Hierarchy culture* (budaya hirarkis), yaitu budaya yang menghasilkan lingkungan kerja yang formal dan terstruktur yang mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan individu dalam bekarja.

Budaya perusahaan dapat memberikan ciri khas yang dapat membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Kebersamaan di dalam keyakinan nilai-nilai, filosofi, dan norma-norma akan membantu karyawan mengembangkan rasa satu identitas kelompok dan kebanggaan, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi yang bernilai bagi efektivitas perusahaan di dalam mencapai tujuannya. Menurut Newstrom (2011: 94) budaya perusahaan berperan penting dalam mendukung keberhasilan organisasi karena:

- a. budaya memberikan suatu identitas bagi perusahaan, yang memungkinkan karyawan mengetahui visi dan kondisi organisasinya.
- b. Budaya dapat membantu menciptakan stabilitas dan keberlanjutan perusahaan. Melalui budaya yang dianut karyawan akan menginternalisasi dan berperilaku sebagaimana nilai-nilai, asumsi dan keyakinan bersama dalam organisasi yang ini memungkinkan terjadinya transformasi budaya dari karyawan lama ke yang baru, sehingga nilai-nilai bersama tetap terjaga meskipun orang-orang dalam organisasi berubah. Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan dalam mengelola secara efektif perubahan-perubahan yang terjadi karena adanya kesamaan atas nilai dan keyakinan yang dianut bersama ketika menghadapi perubahan yang berlangsung. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan karyawan dengan memberikan standar yang tepat tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan.

Secara lebih luas George dan Jones (2011: 377), menyatakan bahwa terdapat enam macam fungsi budaya, yaitu :

- 1). Mendukung strategi bisnis perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh strategi bisnisnya dalam bersaing. Jika suatu perusahaan mampu mengembangkan budaya perusahaan yang sesuai dengan strategi bisnis yang dirumuskan, hal ini akan memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan yang ingin selalu terdepan dalam hal inovasi, maka apabila

budaya perusahaan mengutamakan nilai-nilai inovatif dan kreativitas, maka hal ini akan berdampak pada keberhasilan strategi yang dirumuskan.

- 2). Menyediakan alternatif dan cara-cara yang dapat diterima bagi manajer untuk menghadapi lingkungan eksternal.

Contoh, jika perusahaan mengembangkan budaya inovatif dan unggul, hal ini akan memudahkan manajer untuk mengambil keputusan ketika ada pemikiran baru maupun ide-ide yang berbeda atau bertentangan dengan pemikiran-pemikiran yang telah dikembangkan. Manajer memiliki ruang untuk berkreasi dan berinovasi dalam menghadapi perubahan maupun tantangan dari luar.

- 3). Membantu dalam mengambil keputusan ketika melakukan rekrutmen sumber daya manusia. Adanya budaya inovatif dan berorientasi hasil akan membantu manajer untuk mencari calon karyawan yang mempunyai kreatif dan berorientasi pada kinerja.

- 4). Menetapkan kriteria kinerja.

Berdasarkan budaya yang dikembangkan di perusahaan, maka manajemen dapat menyusun kriteria penilaian kinerja yang mengarah pada perilaku yang relevan dengan budaya yang dikehendaki.

- 5). Membantu mengarahkan perilaku individu dalam melaksanakan hubungan interpersonal di tempat kerja. Budaya orientasi pasar akan mendorong para karyawan mendiskusikan dan mengarahkan perilaku rekan kerjanya ke arah budaya orientasi pasar.

- 6). Memilih gaya manajemen yang tepat.

Jika perusahaan mempunyai budaya berorientasi pada hasil, maka gaya manajemen yang dikembangkan akan disesuaikan dengan gaya yang kondusif bagi berlangsungnya budaya yang menjung tinggi prestasi dan hasil kerja. Manajemen dalam pengambilan keputusan akan lebih menghargai prestasi sekecil apapun yang diraih karyawan.

Budaya perusahaan adalah sesuatu yang bersifat dinamis, artinya dalam pembentukan dan pengembangannya dipengaruhi oleh banyak faktor.

Merujuk pada pendapatnya Schein, Wilson (2001) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan dan pengembangan budaya perusahaan adalah:

1. Lingkungan bisnis

Kondisi lingkungan dan perkembangan lingkungan bisnis akan menjadi aspek penting bagi perusahaan untuk merumuskan budaya yang tepat bagi perusahaannya. Dalam lingkungan bisnis yang persaingan ketat, mengutamakan kecepatan, maka budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai kualitas dan kecepatan merupakan hal yang penting untuk mendukung operasional bisnis.

2. Kepemimpinan

Farkas (2013) menyatakan bahwa pada saat organisasi melakukan perubahan, maka peran pemimpin menjadi penting. Mengacu pada pendapatnya Kotter, pemimpin dituntut mampu melakukan langkah-langkah: 1) membangun rasa segera untuk berubah (*sense of urgency*), membangun suatu koalisi yang nantinya dapat memberikan arahan, membentuk suatu koalisi. menciptakan

visi, mengkomunikasikan visi, memberdayakan anggota untuk bertindak sebagaimana visi yang dirumuskan. merencanakan dan mengupayakan kemenangan dalam jangka pendek, serta melakukan konsolidasi untuk melakukan perbaikan.

Wilson (2001) menyatakan bahwa dalam mengembangkan budaya kewirausahaan pemimpin menjadi penting perannya. pemimpin yang memiliki jiwa wirausaha biasanya ambisius, dan berpikir tentang keberlanjutan perusahaan. menurut Schein pendiri atau pemimpin memiliki peran yang kritis untuk mengurangi kecemasan ketika perusahaan dihadapkan pada situasi baru.

### 3. Praktik manajemen dan proses sosialisasi formal.

Bagaimana perusahaan dikelola melalui praktik manajemen yang dilakukan akan mempengaruhi keyakinan, sikap, dan perilaku karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan ke depan, memiliki visi ke depan dan berpikir strategik memiliki kekuatan untuk mendorong pegawai komitmen pada nilai-nilai dan strategi yang dirumuskan. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengkomunikasikan visi dan strategi masa yang akan datang kepada pegawai. Pemimpin yang mampu menjadi model akan efektif dalam melakukan hal ini.

Selain pemimpin, praktik manajemen berupa struktur organisasi berperan penting dalam mempengaruhi budaya perusahaan. Proses rekrutmen dan sosialisasi yang baik akan mendukung keberlanjutan budaya perusahaan.

#### 4. Proses sosialisasi informal.

Sosialisasi informal sering efektif untuk mendukung terbentuknya sikap dan perilaku yang diinginkan oleh perusahaan. Nilai-nilai dapat terbentuk pada karyawan ketika pada suasana informal pemimpin mendiskusikan dan menunjukkan perilaku yang merefleksikan budaya perusahaan.

Budaya perusahaan akan kuat jika nilai-nilai yang diyakini bersama digunakan sebagai landasan dalam bekerja. Studi yang dilakukan Iglesias *et al.* (2011) menyatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pada pemasaran hubungan (*relationship marketing*) didukung oleh budaya yang mengarahkan anggota organisasi pada perilaku berorientasi jangka panjang dengan pelanggan. Perusahaan yang memiliki nilai-nilai berorientasi pada hasil, fleksibel, menjunjung tinggi inovasi dan kerja tim, komitmen dan kepercayaan akan lebih mudah untuk melakukan aktivitas yang berorientasi pada *relationship marketing*.

#### **2.2.3 Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Mengembangkan Budaya Perusahaan**

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dipandang tepat ketika organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dan perubahan yang cepat. Studi yang dilakukan Xenikou and Simosi (2006) menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja bisnis. Bagaimana hal ini dapat dijelaskan? Beberapa riset sebelumnya menunjukkan bahwa adanya hubungan dan pengaruh yang kuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap

sikap kerja. Studi yang dilakukan Kathri *et al.* (2012) menunjukkan bahwa karisma yang merupakan komponen penting dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan pengikut. Keahlian dan pengetahuan yang merupakan atribut dari karisma berpengaruh positif terhadap kinerja. Ini artinya bahwa organisasi dituntut melakukan perubahan, adanya gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan kepuasan kepada anak buah. Studi yang dilakukan oleh Yang dan Islam (2012) juga konsisten bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi penting yang akan mendorong pegawai atau anggota organisasi untuk bekerja keras mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari studi Yang dan Islam serta studi lain yang dilakukan juga dapat memberikan pemahaman mengapa budaya perusahaan lebih mudah dikembangkan jika pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional. Studi yang dilakukan Nguyen dan Mohamed (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Ini merupakan kondisi penting dalam pengembangan budaya. Sikap, keyakinan dan perilaku-perilaku pegawai akan lebih mudah terbentuk jika pembelajaran dalam organisasi berlangsung baik, dan ini dapat diwujudkan jika manajemen pengetahuan dikelola dengan baik di perusahaan. Adanya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan manajemen pengetahuan yang nantinya akan berdampak pada pembentukan dan penguatan budaya perusahaan. Ketika kondisi budaya kurang mendukung pada

pencapaian tujuan, kepemimpinan transformasional menjadi lebih berperan (Nguyen dan Mohamed, 2011).

Ketika menghadapi tantangan perubahan, perusahaan dituntut kreatif dan melakukan inovasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung. Perubahan faktor eksternal akibat perkembangan teknologi, persaingan global, dan perubahan politik menyebabkan perusahaan harus cepat melakukan adaptasi dalam proses bisnis. Adaptasi tidak hanya untuk proses manajemen internal, tetapi juga cara-cara dalam bersaing, cara-cara dalam melakukan pendekatan kepada pelanggan, dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif serta kreatif.

Studi yang dilakukan Cheung dan Wong (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kreativitas. Pemimpin transformasional yang mampu mengartikulasikan visi akan lebih berhasil dalam mendorong munculnya ide kreatif dan membentuk sikap kerja. Studi lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam mendukung keberhasilan di pekerjaan, dan keterikatan pegawai pada pekerjaan. Dua kondisi sikap kerja ini sangat diperlukan untuk mendukung perilaku yang efektif yang selaras dengan budaya dan kinerja organisasi. Pegawai lebih mudah diarahkan karena kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan kepercayaan pegawai pada pekerjaan (Schwepker *et al.*, 2013). Dalam studi lain yang dilakukan Sarros *et al.* (2008) memperlihatkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya yang kompetitif, berorientasi pada hasil, dan keinovasian.



### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan tinjauan teori sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini akan dikaji bagaimana kepemimpinan DI dalam memimpin Jawa Pos Group dari perspektif kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai perilaku dalam memimpin yang mampu melakukan perubahan dalam organisasi dengan mengajak para anggota organisasi melakukan tindakan yang melampaui yang diharapkan. Kepemimpinan ini ditandai dengan *individualized consideration*, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan *idealized influence*. Adanya keempat karakteristik tersebut memungkinkan bawahan puas dalam bekerja, memiliki kreativitas, berorientasi pada prestasi, dan memiliki keterikatan kerja serta kepercayaan pada organisasi.

Terbentuknya keyakinan, nilai-nilai, dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh sebagian besar anggota organisasi perusahaan akan membentuk budaya. Budaya ini akan cepat terbentuk dan kuat jika pemimpin memiliki pengaruh yang kuat. Perilaku kreatif, rasa puas pada pimpinan dan pekerjaan serta organisasi, dorongan untuk berprestasi dari pemimpin, adanya kepercayaan dan keterikatan akan mendorong berkembangnya budaya kompetitif, berorientasi pada hasil, dan inovatif. Secara visual kerangka pemikiran ini dapat dirumuskan dalam kerangka konseptual sebagaimana disajikan pada Gambar 2.5



Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Penelitian

#### 2.4 Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang disajikan pada Gambar 2.5, maka proposisi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. DI dalam memimpin JPG menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan adanya pertimbangan yang diindividualisasikan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal (kharisma) dalam mengelola bisnis.
2. Kepemimpinan DI berperan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja yang meliputi: kepuasan kerja, kreativitas, keterikatan kerja, dan kepercayaan karyawan pada perusahaan di Jawa Pos Group.
3. Kepemimpinan DI berperan penting dalam membentuk budaya perusahaan di JPG.

