

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL

DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI SERTA KINERJA KARYAWAN PADA ORGANISASI BISNIS

Kepemimpinan adalah kualitas yang mempengaruhi perilaku tim untuk memenuhi dan mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh karyawan yang diukur berdasarkan kinerja serta peran pemimpin dalam organisasi bisnis sangat mempengaruhi serta diharapkan dapat memberikan inspirasi anggota organisasi untuk bekerja di luar persyaratan tugas.

Buku ini mengulas mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya kepemimpinan yang menjadi alasan terjadinya transformasi di kalangan bawahan dan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang mengharuskan seorang pemimpin menggunakan reward atau punishment agar mampu mendorong kepatuhan bawahannya. sebagai bagian dari gaya kepemimpinan berdasarkan penjelasan dalam buku ini dimana kedua gaya kepemimpinan ini memiliki manfaat positif sebagai sebuah strategi bila dilaksanakan secara bersama-sama dalam pengembangan organisasi bisnis baik dari sisi budaya organisasi maupun kinerja bawahan sehingga dapat digunakan sebagai acuan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Nilai penting dalam pembahasan ini memberikan masukan berdasarkan pengalaman penulis menentukan arah kebijakan gaya kepemimpinan saat ini yang lebih menyeimbangkan pola transformasional dan transaksional dalam suatu organisasi bisnis.



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI SERTA KINERJA KARYAWAN PADA ORGANISASI BISNIS



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL

DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI SERTA
KINERJA KARYAWAN PADA ORGANISASI BISNIS

PUTU PRADIVA PUTRA SALAIN, SE., MM

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL DALAM PENGEMBANGAN
BUDAYA ORGANISASI SERTA KINERJA
KARYAWAN PADA ORGANISASI BISNIS**

PUTU PRADIVA PUTRA SALAIN,SE.,MM



pena persada

PENERBIT CV. PENA PERSADA

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL DALAM PENGEMBANGAN
BUDAYA ORGANISASI SERTA KINERJA KARYAWAN
PADA ORGANISASI BISNIS**

Penulis:

Putu Pradiva Putra Salain,SE.,MM

ISBN : 978-623-315-664-6

Editor:

Wiwit Kurniawan

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Dita Nurul Aviqoh

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa
izin penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku merupakan buah karya dari pemikiran penulis yang diberi judul “ **Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam pengembangan budaya organisasi serta Kinerja Karyawan pada Organisasi Bisnis**”. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Kajian dalam buku ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai pentingnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap Budaya Organisasi inovasi dan kinerja karyawan. Memperkaya bukti empiris dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap Budaya Organisasi inovasi dan kinerja karyawan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi inovasi di lingkungan organisasi bisnis. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi inovasi di lingkungan organisasi bisnis khususnya pada organisasi bisnis. Budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di organisasi bisnis. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik budaya organisasi inovasi maka semakin tinggi kinerja karyawan di lingkungan organisasi bisnis.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu kepemimpinan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 TEORI KEPEMIMPINAN	7
A. Pengertian Kepemimpinan.....	7
1. Beberapa teori-teori kepemimpinan	7
2. Peran pemimpin	9
B. Kepemimpinan Transformasional	10
1. Pengertian kepemimpinan transformasional.....	10
2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional	11
3. Urgensi Kepemimpinan Transformasional	12
4. Faktor-faktor kepemimpinan Transformasional.....	13
C. Kepemimpinan Transaksional	14
1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional	14
2. Karakter Kepemimpinan Transaksional.....	18
BAB 3 KINERJA KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI.....	20
A. Kinerja Karyawan	20
1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	20
2. Unsur-unsur Kinerja.....	22
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan	24
B. Budaya Organisasi.....	25
1. Tipe Budaya Organisasi	26
2. Dimensi budaya organisasi.....	41
3. Wujud budaya organisasi	42
4. Fungsi budaya organisasi	43

BAB 4 HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL & TRANSAKSIONAL DENGAN KINERJA KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI INOVASI	44
A. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	44
B. Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan	49
C. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Inovasi	55
D. Kepemimpinan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi Inovasi	56
E. Budaya Organisasi Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan ...	58
BAB 5 PENUTUP	62
DAFTAR PUSTAKA.....	63

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN TRANSAKSIONAL DALAM
PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI
SERTA KINERJA KARYAWAN PADA
ORGANISASI BISNIS**

BAB 1

PENDAHULUAN

Perkembangan lembaga bantuan kredit kepada masyarakat yang sangat pesat dewasa ini menimbulkan persaingan yang kuat di dalam memberikan pelayanan kepada para nasabah. Berbagai upaya telah dilakukan, seperti meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan serta mengaplikasikan peran budaya organisasi oleh pimpinan di dalam perusahaan sebagai pedoman di dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menjadi suatu tantangan bagi perusahaan khususnya manajemen puncak (*Top Management*) untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka menghadapi proses perubahan lingkungan bisnis yang berkelanjutan dengan memberdayakan *skill* atau kemampuan karyawan. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Bass *et al.*(2003), Locander *et al.*(2002), serta Yammarino *et al.*(1993) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *followers* untuk menentukan sejauh mana *followers* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al.* 2002; Yammarino *et al.*1993). Bass *et al.*(1990) menyatakan ada dua gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu sedangkan pemimpin transaksional merupakan dasar bagi berlangsungnya

efeksifitas organisasi tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal karyawan yang ditekankan pimpinan.

Menurut Sulaiman Miru (2006) pemimpin transaksional adalah pemimpin yang mengoperasikan sistem atau kultur yang ada sekarang dengan berusaha memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dengan menitik beratkan pada pemberian imbalan pada perubahan perilaku (*contingent reward*). 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. Selanjutnya pemimpin memberikan perhatian yang lebih berdasar pada deviasi, kesalahan, kesalahan, atau ketidak ikut sertaaan dan mengambil tindakan korektif secara aktif dan pasif (*management by exception*).

Penelitian yang dilakukan oleh Pradeep & Prabhu (1999) di Singapura merupakan perbandingan antara perusahaan sektor publik dan swasta. responden terdiri dari 43 manajer menengah dan 156 bawahan. Penelitian ini membahas mengenai apakah terdapat perbedaan dalam pemilihan kepemimpinan antara perusahaan publik dan swasta. Hasil menyarankan bahwa para pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menarik atau mempengaruhi bawahan mereka untuk menetapkan standar yang jelas tentang kinerja dan bertindak sebagai contoh terbaik kepada bawahan. Begitu juga sebaliknya bawahan mengharapkan adanya *contingen reawada* dari prestasi mereka yang harus diakui dan dihargai, baik secara finansial maupun non-finansial oleh pemimpin yang bersifat transaksional.

Sedangkan Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat pegawai menunjukkan kinerja atau prestasi yang lebih dari standar sebagai konsekuensi dari pengaruh si pemimpin. Besarnya upaya ekstra yang dikerahkan pegawai sebagian disebabkan oleh komitmen mereka terhadap pimpinan, motivasi kerja, tingkat perkembangan mereka atau kesadaran akan tujuan dan misi yang mendorong mereka untuk bekerja lebih giat melebihi batas standar. Dengan

mempertimbangkan transformasional dapat membantu karyawan memaksimalkan kinerja mereka secara bersama (Avolio *et al*1990).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Anne *etal.* (2011) yang menguji teori antara kepemimpinan transformasional manajer di tingkat fungsional di Bank Uni Emirat Arab (UEA). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dianut manajer bank akan meningkatkan kinerja karyawan. Ketika manajer mengoperasionalkan karisma dan memanfaatkan inspirasi, pertimbangan individual dan rangsanagn intelektual ,mereka memperoleh reaksi positif dari karyawan.

Ketahanan suatu perusahaan untuk terus maju dan berkembang dapat dilihat daribudaya organisasi yang kokoh. Budaya organisasi merupakan kombinasi dari nilai-nilai (*values*) dan keyakinan (*beliefs*) yaitu prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan bisnis dan organisasi, yang menjadi pegangan bagi setiap insan dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bersama (Keputusan Direksi Perum. Pegadaian Nomor: 6771/SDM.200322/2009 “Tentang Pedoman Pelaksanaan Transformasi Budaya Organisasi”).

Jung *et al*(2003), dalam sebuah penelitian di 32 perusahaan di Taiwan, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap budaya organisasi inovasi yang diukur dengan R & D pengeluaran dan jumlah paten yang diperoleh selama sebelumnya 3 tahun. Pemimpin transformasional mungkin juga memiliki pengaruh positif pada keberhasilan pasar dari inovasi. Pemimpin yang mengandalkan visi inovasi yang kuat dan menampilkan rasa kekuasaan dan kepercayaan akan berusaha untuk memastikan keberhasilan pasar dari inovasi. Para pemimpin memobilisasi pengikut mereka untuk memastikan inovasi tersebut sukses.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Dobni (2008) yang memfokuskan pada budaya organisasi inovasi sebagai metode dalam persaingan dan sebagai cara untuk menciptakan nilai kepada pelanggan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skala budaya organisasi inovasi terbaik dapat diwakili melalui struktur

yang terdiri dari tujuh faktor diidentifikasi sebagai kecenderungan inovasi, organisasi konstituen, pembelajaran organisasi, kreativitas dan pemberdayaan karyawan, orientasi pasar, nilai orientasi, serta konteks implementasi yang ditujukan kepada karyawan di perusahaan tersebut. Model tujuh faktor ini dapat digunakan baik secara deskriptif dan diagnosa. Antara lain, menyajikan cara praktis untuk mengukur budaya organisasi inovasi serta digunakan untuk membangun tingkat dasar budaya organisasi inovasi sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap kinerja karyawan yang memiliki hasil positif di dalam perusahaan.

Perum Pegadaian merupakan sebuah BUMN di Indonesia yang usaha intinya adalah bidang jasa penyaluran kredit kepada masyarakat atas dasar hukum gadai. Sesuai dengan fungsinya sebagai lembaga penyalur kredit, Perum. Pegadaian dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat khususnya nasabah yang memerlukan pembiayaan untuk modal usaha maupun lainnya. Oleh sebab itu, pada tanggal 1 April 2012 sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 51 Tahun 2011 tentang perubahan badan hukum perusahaan umum (Perum) Pegadaian resmi menjadi Perseroan (Persero), Perum. Pegadaian resmi merubah badan hukumnya menjadi PT. Pegadaian (Persero) hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan penyaluran pinjaman khususnya kepada masyarakat menengah ke bawah, usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah.

Dalam proses pelayanan tidak terlepas dari peran karyawan sebagai *front line* (garis depan) dalam proses penyaluran kredit. Agar tercapainya kinerja karyawan yang maksimal perlu di sinkronisasi dengan budaya perusahaan karena budaya perusahaan merupakan kombinasi dari nilai (*value*) dan keyakinan (*belief*) yaitu prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan bisnis maupun organisasi, yang menjadi pegangan setiap insan dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bersama.

Fenomena ini menjadi pertimbangan dalam konsep kajian karena di PT. Pegadaian (Persero) Denpasar para pimpinan di setiap kantor cabang ingin memberikan pemahaman terhadap budaya organisasi yang dianut yaitu INTAN (Inovasi, Nilai Moral Tinggi, Terampil, Adi Layanan dan Nuansa Citra) kepada para karyawan sebagai pedoman dalam meningkatkan kinerja mereka di perusahaan

Sesuai dengan Keputusan Direksi Perum. Pegadaian Nomor:6771/SDM.200.322/2009 maksud dan tujuan transformasi budaya perusahaan adalah memperkuat dan menginternalisasikan INTAN sebagai nilai-nilai budaya perusahaan serta memberi makna INTAN agar lebih dipahami dengan baik, dihayati dan dijalankan secara konsisten dalam keseharian oleh seluruh jajaran insan Pegadaian sehingga INTAN menjadi hidup, berkilau mewarnai budaya kerja Pegadaian dimana setiap insan Pegadaian memiliki pola pandang, tindakan dan perilaku yang sama dalam menghadapi berbagai situasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Wallach (1983) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pemahaman bersama dari seluruh anggota organisasi, bagaimana mereka meyakinkan segala sesuatu yang terjadi di sekitar mereka. Budaya organisasi ini diukur menggunakan *Organizational Culture Index* (OCI) oleh Wallach (1983) dengan salah satu dimensi budaya organisasi yaitu inovasi.

Agar pemahaman terhadap budaya organisasi khususnya pada PT. Pegadaian (Persero) dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, dalam hal ini para *Top Manager* (pimpinan perusahaan) melakukan sosialisasi kepada para karyawan secara terus menerus dan berkesinambungan tujuan sosialisasi ini adalah agar budaya perusahaan dapat dilaksanakan serta diimplementasikan untuk kinerja karyawan yang seragam antara individu satu dengan individu lainnya dalam melayani kebutuhan penyaluran kredit kepada nasabah.

Keberhasilan dari pelaksanaan transformasi budaya perusahaan ini sangat tergantung pada kesadaran dan partisipasi seluruh jajaran pejabat dan dukungan dari seluruh pegawai.

Dalam proses menjalankan budaya organisasi INTAN (Inisiatif, Nilai moral tinggi, Terampil, Adi layanan, Nuansa citra) direksi telah menunjuk beberapa karyawan yang memiliki jabatan sebagai *Top Manager* (pimpinan) di lingkungan unit kerjanya sebagai *Change Agent* (agen perubahan) yang akan berfungsi sebagai motivator, fasilitator dan *role model*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sharifirad (2012) dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya inovasi di perusahaan mobil Iran. Sampel yang digunakan dari enam perusahaan mobil besar dengan 245 kuesioner diisi oleh karyawan. Sebuah model konseptual dikembangkan dan hipotesis dianalisis dengan menggunakan analisis faktor eksploratori dan kemudian efek langsung dan tidak langsung dari konstruksi dianalisis dengan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruksi dari budaya organisasi inovasi berkorelasi positif dengan karyawan melalui peran manajer atau pimpinan transformasional untuk mengembangkan budaya inovasi ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi inovasi memiliki hubungan yang positif karena kepemimpinan transformasional lebih mampu mengembangkan budaya organisasi inovasi kepada karyawan di perusahaan ini.

BAB 2

TEORI KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) (Locander *et al* 2002). Locander *et al* (2002) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (1998) menyimpulkan 3 elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya.

Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada. hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja menggunakan informasi tujuan, menunjukkan bahwa itu memberikan sebuah efek positif melalui dua mediasi faktor, tujuan kejelasan dan budaya organisasi. Teori ini memberikan kontribusi dalam tiga cara untuk pengetahuan kita tentang kepemimpinan sektor publik. Pertama, hasil menunjukkan relevansi kepemimpinan transformasional untuk upaya reformasi. Temuan terhubung kepemimpinan transformasional untuk keberhasilan pelaksanaan mungkin reformasi administrasi yang paling banyak diadopsi dari generasi terakhir (Sabir, 2011).

1. Beberapa teori-teori kepemimpinan

a. Teori kontingensi model *Fiedler*

Menurut teori atau model ini bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang

memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan anak buah dan derajat sejauh mana situasi memberi kendali dan pengaruh kepada pemimpin itu (Robbins dan Coulter 2004). Menurut model ini ada tiga unsur dalam situasi kerja yang akan membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif.

- 1) Hubungan pemimpin dengan anak buah. Bila pemimpin punya hubungan baik dengan anak buah, atau anak hormat kepada pimpinan karena alasan tertentu, seperti kepribadiannya yang menarik, maka pimpinan tak perlu memakai wewenang formal untuk menggerakkan karyawan. Sebaliknya jika pimpinan itu tidak disenangi, maka ia perlu memakai perintah resmi atau kekuatan legal.
- 2) Struktur tugas. Bila suatu tugas terstruktur para karyawan dapat mengerjakan tugas itu dengan baik. Manajer di sini punya wewenang besar. Kalau tugas tidak terstruktur dengan baik, maka tidak ada pedoman kerja, sehingga hal ini akan mengurangi kekuasaan manajer dan juga karyawan akan mudah untuk tidak setuju terhadap perintah.
- 3) Kewibawaan posisi pimpinan. Dalam struktur organisasi, makin tinggi posisi, maka makin besar wewenang dan kekuasaan, bila makin ke bawah terjadi sebaliknya. Dengan demikian posisi yang tinggi tugas sebagai pemimpin akan kian mudah. Sebaliknya akan menyulitkan ketika posisi dibawah.

b. Teori alur tujuan

Menurut Robbins dan Coluter (2004) teori ini dikembangkan oleh Robert House yang merupakan sebuah model kepemimpinan situasional yang menyaring unsur-unsur kunci dari teori pengharapan tentang motivasi. Menurut teori ini bahwa tingkah laku seorang pemimpin itu dapat diterima bawahan sejauh mereka menganggapnya sebagai sumber kepuasan masa

depan. Artinya perilaku seorang pemimpin itu memotivasi sejauh bahwa kelakuan itu.

2. Peran pemimpin

Menurut Burs Nanus yang dikutip lembaga pendidikan dan pengembangan manajemen Jakarta (1998) dalam buku Buku ajar Perilaku Keorganisasian (2004), seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai berikut.

a. Pemberi arah (*Direction Setter*)

Seorang pemimpin diharapkan mampu memberi pengrahan, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana efektivitas maupun efisiensi pelaksanaan dalam upaya pencapaian tujuan tersebut.

b. Agen perubahan

Seorang pemimpin berperan sebagai katalisator perubahan pada lingkungan internal. Untuk itu, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan di dunia luar, serta menganalisis implikasinya terhadap organisasi/ perusahaannya, menetapkan visi yang tepat untuk menjawab hal yang utama dan prioritas atas perubahan tersebut, mempromosikan penelitian, serta memberdayakan karyawan menciptakan perubahan-perubahan penting.

c. Pembicara (*Spokesperson*)

Pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang baik, dan penentu visi organisasi merupakan penasihat dan negosiator organisasi dengan pihak luar. Untuk menjadi pembicara yang efektif, pemimpin harus membangun jejaring (*networks*) dengan dunia luar, agar memperoleh informasi, dukungan, ide dan sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

d. Pembina (*Coach*)

Pemimpin adalah pembina tim yang memberdayakan individu-individu dalam organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi yang telah

dirumuskan. Dengan kata lain ia berperan sebagai mentor yang menjadikan visi sebagai realitas.

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian kepemimpinan transformasional

Menurut pendapat Salder (Wuradji, 2008) bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Yukl (2009) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

Keller (1992) menyatakan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat *Nicholls* (1994), *Pawar dan Eastman* (1997) bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan karyawan sehingga perubahan-perubahan tersebut berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh *Bycio dkk* (1995) serta *Howell & Avolio* (1993) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang positif terhadap kinerja karyawan karena karyawan merasa dihargai eksistensinya.

Locke (1997), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo sehingga kepemimpinan transformasional inilah yang benar-benar diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran

pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru.

Voon *et al* (2009) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional mempengaruhi proses antara pemimpin dan kinerja karyawan di mana pemimpin mencoba untuk mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada pemimpin organisasi dan gaya kepemimpinan mereka. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, para pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Penelitian ini menggunakan populasi 200 eksekutif di Malaysia yang bekerja di sektor publik secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja karyawan.

2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1996) menggambarkan bahwa pemimpin transformasional pada tahap tengah memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Pillai (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik penting yaitu: menampilkan karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu.

3. Urgensi Kepemimpinan Transformatif

Gary Yukl dalam *Leadership in Organizations* (1989), memperlihatkan karakter dari kepemimpinan transformatif yaitu.

- a. fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan. Jadi ia membawa bawahan keluar dari kondisi keterpurukannya menuju kondisi yang lebih baik. Upaya itu diwujudkan dengan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan perbaikan itu.
- b. pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin transformatif juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinya. Dengan kata lain, pemimpin transformatif menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, tanggung jawab sosial lewat empati. Landasannya ialah bahwa setiap orang berharga baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Karena itulah ia harus diangkat dan dihargai secara total. Jadi, pemimpin membangkitkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi.
- c. pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya.. Di sini Yukl memperlihatkan bahwa seorang pemimpin bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.
- d. kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem seperti ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkret dan memandang masalah

itu dari perspektif yang baru. Jadi, ada semacam konsistensi.

- e. kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin.

4. Faktor-faktor kepemimpinan Transformasional

Faktor kepemimpinan transformasional merupakan kesatuan yang saling tergantung (interdependence) untuk membangun visi organisasi. Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan perilaku karismatik.
 - 1) Mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya.
 - 2) Kepercayaan kepada yang lain.
 - 3) Menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya.
 - 4) Menampilkan standar moral yang tinggi.
 - 5) Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya.
 - 6) Menjadi model pada pengikutnya.
- b. Memunculkan motivasi inspirasional
 - 1) Mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi.
 - 2) Memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar.
 - 3) Percaya diri.
 - 4) Meningkatkan optimisme.
 - 5) Semangat kelompok.
 - 6) Antusias.
- c. Memberikan stimulasi intelektual
 - 1) Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif.
 - 2) Kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi.

- 3) Membuat kembali kerangka permasalahan.
 - 4) Mendekati pengikut dengan cara baru.
- d. Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu.
- 1) Memberikan perhatian secara personal pada semua individu.
 - 2) Membuat semua individu merasa dihargai.
 - 3) Mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya.

Sedangkan Bass dan Steidlmeier (1998), mengidentifikasi faktor kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. Perilaku Karismatik.
 - 1) Menyediakan visi.
 - 2) Naluri tugas.
 - 3) Kebanggaan.
 - 4) Mendapatkan penghargaan.
 - 5) Kepercayaan.
- b. Motivasi inspirasional.
 - 1) Komunikasi dengan harapan yang tinggi.
 - 2) Menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha.
 - 3) Mengekspresikan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana
- c. Stimulasi Intelektual.
 - 1) Mempromosikan kecerdasan.
 - 2) Rasional.
 - 3) Seni dalam menyelesaikan masalah.
- d. Memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian pada individu.
 - 2) Memberikan perhatian pribadi.
 - 3) Memperlakukan karyawan satu demi satu

C. Kepemimpinan Transaksional

1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan

kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James Macgregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry & Houston, 1993).

Koh *et al.* (1995) menyatakan bahwa pemimpin transaksional hanya menekankan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepaatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan. Pendapat ini sejalan dengan pendapat Bass (1990) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan dasar bagi berlangsungnya efektivitas organisasi tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal karyawan yang ditekankan pemimpin. Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni sebagai berikut.

- a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan didapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
- b. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan
- c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan yang telah dilakukan karyawan

Menurut Sudarwan Danim dan Suparno (2009) kepemimpinan transformasional seringkali dipersandingkan dengan kepemimpinan transaksional, karena setiap perilaku kepemimpinan melahirkan transaksi antara pemimpin dan yang dipimpin. Seperti pernyataan Bass dan Harsiwati yang dikutip Sudarwan Danim dan Suparno (2009) kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang

memelihara atau melanjutkan *status quo* Selanjutnya Wuradji (2008) kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antar pemimpin dengan karyawan. Disini pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, penagakuan dan perbaikan kondisi kerja. Apabila kedua belah pihak telah menyepakati transaksi tersebut, pemimpin menindaklanjuti dengan merumuskan dan mendeskripsikan tugas-tugas dengan jelas dan operasional, menjelaskan target yang harus dicapai, menawarkan berbagai bentuk imbalan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja keras.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak social antara pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan, dan kepentingan sendiri. Dalam arti yang lebih spesifik kepemimpinan transaksional merupakan hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya yang sering didahului dengan negosiasi tawar-menawar. Jadi , kepemimpinan transaksional merupakan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah disetujui bersama. Dapat dikatakan pula bahwa kepemimpinan transaksional mendasar pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak social antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin dan pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Dalam arti yang lebih spesifik kepemimpinan transaksional merupakan hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya yang sering didahului dengan negosiasi tawar-menawar.

2. Karakter Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*.

a. *Contingent reward*

Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Yammarino *et al* 1993).

b. *Management by exception*

Pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi kedalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif.

1) *Active management by exception*,

Pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila *management by exception* pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass *et al* 2003; Humphreys, 2002; Yammarino *et al* 1993).

2) *Passive management by exception*

Pemimpin yang menggunakan *pasive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada

bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros & Santora, 2001).

Bass *et al* (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan. Sebaliknya, *management by exceptio* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino *et al.* (1993) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif.

Berdasarkan hasil observasi, Humphreys (2002) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendominasi industri jasa adalah kepemimpinan transaksional. Banyak bukti empiris yang dikutip Humphreys (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan Humphreys (2002), Yammarino (1993) menyebutkan dominasi kepemimpinan transaksional dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Hal ini disebabkan oleh adanya pandangan bahwa bawahan akan terpacu untuk memberikan kemampuan terbaiknya apabila besar kecilnya imbalan ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hasil studi Yammarino (1993) menggunakan data longitudinal (10 tahun) membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kinerja. Sedangkan hasil penelitian Bass *et al* (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, khususnya karakter *contingent reward* berpengaruh positif terhadap kinerja.

BAB 3

KINERJA KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *etal*, 1996) Faustino Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Sedangkan pengukuran performansi menurut Faustino Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Faustino Gomes (1995) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result based performance evaluation*) dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objectives* (MBO).

Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif (Faustino Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*mean*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur.

Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Faustion Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (reliabilitas) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Singh *et al* 1996). Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles (1998), Bono dan Judge (2003) serta Singh *et al* (1996) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono (2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir

ukuran ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.

2. Unsur-unsur Kinerja

Standar pekerjaan dapat dicapai melalui dua aspek, yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif (mangkunegara, 2006).

Aspek kuantitatif meliputi :

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dan,
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam pekerjaan.

Aspek kualitatif meliputi :

- a. Ketepatan kerja dan kulaitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data/ informasi, kemampuan/ kegagalan memakai mesin/ peralatan dan,
- d. Kemampuan mengevaluasi

Penilaian kinerja SDM dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing karyawan. Dari penilaian kinerja inilah organisasi dapat memberikan umpan balik bagi karyawan, sampai mengidentifikasi apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan karyawan (Mathis, 2006). Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja sebagai berikut.

- a. Kesetiaan , adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab, yang ditujukan dengan sikap dan perilaku sehari-hari karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kesetiaan karyawan dalam satu organisasi sangat berhubungan dengan sikap pengabdian yang ditunjukkannya. Yang dimaksud dengan pengabdian disini adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas

dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.

- b. Prestasi kerja, adalah hasil kerja baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan padanya.
- c. Tanggung jawab, adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- d. Ketaatan, adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala ketepatan, peraturan yang berlaku, mentaati perintah atasan, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan baik yang tertulis maupun lisan.
- e. Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan padanya.
- f. Kerjasama, adalah kemamouan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya.
- g. Prakarsa, adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.
- h. Kepemimpinan, adalah kemampuan yang dimiliki seorang karyawan untuk meyakinkan orang lain, sehingga karyawan tersebut dapat dikerhakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Penilaian kinerja sangatlah penting dilakukan, hal ini untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian kinerja bersifat umpan balik bagi karyawan itu sendiri. Apabila ada karyawan yang kurang berprestasi, maka atasan harus dapat mencari solusi, agar karyawan tersebut dapat memperbaiki diri, sehingga kedepannya karyawan tersebut dapat berprestasi (Tohardi, 2002).

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2006), faktor-faktor penentu prestasi kerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah.

a. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran/ *Intelegency Quotient (IQ)* dan kecerdasan emosi/ *Emotional Quotient (EQ)*. Pada umumnya individu akan mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal dengan tingkat kecerdasan emosi baik.

b. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain, uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola konsumsi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang

berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang. Maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran yang memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta merupakan tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasi.

B. Budaya Organisasi

Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya (Deshpande & Farley, 1999). Budaya organisasi, berdasarkan definisi ini, dapat ditempatkan pada arah nilai (*value*) maupun norma perilaku (*behavioral norm*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly value*) sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norm*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Furnham, 1996).

Budaya organisasi dalam arah norma perilaku menurut Wilson (2001) menggambarkan pola-pola perilaku yang bersifat tetap dimana ide-ide maupun pemikiran-pemikiran diturunkan dari satu generasi kepada generasi berikutnya, atau dari satu kelompok kepada kelompok lainnya. Wilson (2001) lebih jauh menjelaskan bahwa transfer perilaku terjadi tidak secara genetik (turun temurun) namun melalui interaksi sosial antar anggota organisasi. Pola perilaku tersebut stabil dan mengalami perubahan yang relatif lambat. Ide-ide atau pemikiran-pemikiran juga berfungsi sebagai pedoman bagi diterimanya suatu perilaku.

1. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Wallach (1983) Budaya organisasi diukur menggunakan *Organizational Culture Index (OCI)* dengan dimensi *bureaucractic, supportive* dan *innovation*. Wallach (1983) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pemahaman bersama dari seluruh anggota organisasi, bagaimana mereka meyakinkan segala sesuatu yang terjadi di sekitar mereka. Chen (2004) menyebutkan bahwa Wallach (1983) secara lebih spesifik membagi budaya organisasi menjadi tiga jenis budaya organisasi yang berbeda, yaitu:

a. Budaya *bureaucractic*

Adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan. Pekerjaan disusun secara sistematis dan umumnya unit birokrasi cenderung berorientasi pada kematangan, stabil, hirarki, mapan, solid, waspada, dan kekuatan (Hood & Koberg, 1991) Budaya birokrasi memiliki struktur kegiatan operasional dengan rutinitas yang tinggi yang dicapai melalui spesialisasi, aturan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan berdasarkan fungsinya, sentralisasi kekuasaan, ruang lingkup pengawasan yang kecil serta pengambilan keputusan yang berdasarkan rantai komando.

Kekuatan budaya ini adalah kemampuan untuk membuat standarisasi kegiatan dengan cara yang efisien (Robbin, 1998). Budaya ini cocok untuk perusahaan dengan pangsa pasar yang besar dalam suatu pasar yang stabil karena terdapat batasan yang jelas antara tanggung jawab dan kekuasaan. Staf yang terlatih dengan baik dan struktur yang sehat dengan sistem dan prosedur yang efisien membuat budaya birokrasi berhasil. Budaya birokrasi cocok untuk digunakan pada divisi audit dan konsultan pajak, serta sumber daya manusia dan produksi, karena telah ada standar profesional dan aturan-aturan yang berlaku sehingga meskipun terdapat

keaktiviti namun divisi ini lebih memerlukan struktur yang sistematis, prosedural, dan kekuatan (Crushing & Loebecke, 1982).

Budaya ini juga lebih menghendaki partisipan yang bersifat kritis, hati - hati, dan teliti serta cenderung membatasi kreativiti partisipan didalamnya (Kinton, 1984). Budaya organisasi birokrasi adalah dimensi budaya yang didalamnya mempunyai elemen-elemen yang merupakan sifat khusus dari budaya tersebut sesuai dengan masalah atau kepentingan tertentu. Dalam struktur organisasi biasanya tergambar secara skematik hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, dan hubungan antara bawahan dengan atasan. Hubungan tersebut dapat berupa hubungan karena pembagian kekuasaan atau hubungan fungsional maupun hubungan koordinasi. Dalam cara melaksanakan pekerjaan juga perlu diatur secara jelas bagaimana urutan dari pekerjaan harus dilakukan sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan. Demikian juga mengenai sikap dalam bekerja, bagaimana aturan kerja, bagaimana memberi perintah kerja, serta bagaimana menerima dan melaksanakan perintah kerja dalam organisasi. Adapun elemen - elemen dari budaya birokrasi adalah:

1) Berjenjang (*Hierarchical*)

Yaitu adanya sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki dimana ada pemisahan yang jelas antara tingkat - tingkat bawahan dan atasan agar koordinasi terjamin (Max Weber dalam Sukanto & Handoko, 1999). Setiap manajer memiliki hubungan yang ditetapkan dengan jelas, baik dengan atasan, manajer lain, maupun bawahan (Pasmore, 1998).

2) Prosedural (*Procedural*)

Artinya dalam menjalankan pekerjaan perlu adanya urutan-urutan pekerjaan yang harus dilakukan dan catatan tertulis demi kontinuiti,

keseragaman dalam melakukan pekerjaan (Sukanto & Handoko, 1999). Selain itu, organisasi juga memiliki sistem dan prosedur yang memadai, serta tidak dijumpai banyak tumpang tindih wewenang (Wawan & Nugroho, 2001). Oleh sebab itu sebagaimana dikatakan oleh Lawrence dan Jay (1987) bahwa setiap karyawan bergantung kepada berbagai peraturan, kebijakan, dan prosedur tertentu untuk menuntun perilaku.

3) Terstruktur (*Structured*)

Yaitu bagaimana tugas dalam suatu pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbin, 1996). Ada pembagian tugas dan wewenang yang jelas dalam menjalankan pekerjaan, alur tanggung jawab antar bagian, dan hubungan antara berbagai kegiatan yang berbeda dilaksanakan di dalam suatu organisasi dimana tujuannya untuk menyediakan/memberi wadah pada fungsifungsi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai dengan efektif (Sukanto & Handoko, 1999).

4) Perintah (*Ordered*)

Artinya pekerjaan dilakukan sesuai dengan perintah atasan. Dalam hal ini pekerja hanya bekerja sesuai yang diperintahkan saja, tidak adanya kreativiti karena budaya ini membatasi kreativiti karyawannya. *Ordered* yang merupakan ciri dari tipe budaya birokrasi ini menyebabkan sentralisasi wewenang menjadi terpusat pada manajemen puncak (Argyris, 1987).

5) Aturan (*Regulated*)

Adalah peraturan resmi yang ditetapkan oleh perusahaan sehubungan dengan pelaksanaan kegiatan kerja. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan harus dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Oleh sebab itu Lawrence dan Jay (1987) menyatakan bahwa favoritisme

diminimalkan melalui perintah yang sejalan dengan peraturan, kebijakan, disiplin, dan imbalan yang bersifat impersonal.

6) Mapan (*Established*)

Artinya kelengkapan yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti struktur organisasi yang baik, prosedur pekerjaan yang teratur, alur tanggung jawab antar bagian serta aturan - aturan yang ditetapkan sebagai standar melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya *established* (mapan) ini maka menjadikan salah satu keunggulan dari tipe budaya birokrasi ini karena adanya pembagian kerja (*division of labor*) dan kesatuan arah (*unity of direction*) yang jelas (Gellerman, 1990).

7) Sikap Hati-hati (*Cautios*)

Artinya dalam melakukan pekerjaan karyawan harus memperhatikan aturan yang berlaku dan prosedur yang harus dijalankan sehingga tidak melanggar ketentuan yang telah ditetapkan. Sikap hati - hati ini ditandai dengan "setiap pemangku jabatan hanya melapor pada satu atasan" sehingga memaksa karyawan memperhatikan aturan dan prosedur yang berlaku (Gellerman, 1990). Sebab jika tidak dilakukan maka dengan mudah akan terlacak siapa dan apa kesalahannya sehingga menyebabkan kerugian/kegagalan atau bentuk lainnya yang merugikan organisasi.

b. Budaya *Innovative*

Inovasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penemuan atau ide baru yang diterapkan sebagai inisiatif untuk meningkatkan produk, proses atau pelayanan (Staw & Cummings, 1998) Agar penyampaian ide - ide tersebut dapat bergulir menjadi suatu inovasi baru dalam organisasi, maka ada kondisi yang disyaratkan yaitu ide yang mengarahkan (Argyris, 1993).

Setiap organisasi harus digerakkan oleh suatu ide tertentu. Tidak semua ide yang menggerakkan sesuatu organisasi itu benar. Tetapi ide itu dapat dikembangkan secara khusus. Ide yang mengarahkan dari suatu organisasi bertitik tolak dari suatu wawasan, tata nilai, dan tujuan yang menyatakan apa yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan apa yang ingin dicapai oleh anggota - anggotanya. Di dalam kehidupan berorganisasi ide yang mengarahkan itu diwujudkan dalam bentuk prinsip - prinsip manajemen yang dijadikan pegangan pada waktu orang melakukan pengelolaan. Selanjutnya pengertian dari budaya inovatif adalah budaya yang mengandung tantangan, resiko dan kreativiti.

Budaya inovatif cocok untuk orang-orang yang suka bekerja pada perusahaan yang memiliki inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahaan, pengambilan resiko, kreativiti, dan berorientasi pada hasil. Budaya ini juga mendorong pekerja untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreativiti pekerja sangat dihargai.

Nemeth (1997) menganggap bahwa budaya inovatif memperkuat kohesi, loyalitas dan beberapa aturan yang jelas tentang sikap karyawan terhadap organisasi dan perilaku yang sesuai serta budaya inovatif memberikan kebebasan untuk bekerja.

Sedangkan Antonio & Domingo (2001) menganalisis hubungan antara organisasi, system control manajemen budaya dan kinerja karyawan usaha kecil dan menengah yang menggunakan sampel 89 perusahaan dari Region de Murcia (Spanyol). Untuk mengukur budaya, peneliti menggunakan pedoman penilaian budaya organisasi yang diusulkan oleh Cameron dan Quinn (1999), di mana empat budaya dapat diidentifikasi menjadi budaya pasar (*market*) hirarkis, klan dan adhocratic.

Model empat jenis budaya ini telah ditingkatkan dengan membentuk jenis baru dari budaya yang disebut budaya inovasi. Selain itu, untuk mengukur kinerja peneliti menggunakan metodologi yang dikemukakan oleh Quinn dan Rohrbaugh (1983) yang mengidentifikasi empat model kinerja kualitatif: proses internal, sistem terbuka, rasional dan hubungan manusia. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi dapat menjadi faktor definitif untuk menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin harus menerapkan budaya inovasi untuk mempromosikan inovasi kepada karyawan agar perusahaan mampu untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dan menghadapi persaingan di dunia bisnis.

Budaya inovatif juga memberikan kebebasan para partisipan di dalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran atau perasaan dan berkarya (Hood & Koberg, 1991). Contohnya konsultan manajemen, divisi pemasaran, dalam melaksanakan tugasnya tidak terdapat standar tertentu dan jadwal yang rutin untuk menangani suatu pelanggan. Sehingga dalam lingkungan inovatif sulit untuk menyeimbangkan waktu untuk keluarga, bekerja, dan beristirahat. Selain itu, pada budaya inovatif, karyawan diberi keleluasaan dalam pengambilan keputusan, yang penting bahwa target organisasi/perusahaan dalam kurun waktu tertentu terpenuhi (Gellerman, A. W., 1990). Dan biasanya struktur organisasinya relatif lebih horisontal daripada budaya birokrasi (Gellerman, 1990). Adapun elemen - elemen budaya inovatif adalah:

1) Mengambil resiko (*Risk Taking*)

Setiap orang memiliki perbedaan dalam keberaniannya mengambil resiko. Kecenderungan untuk menghindari atau mengambil resiko terlihat pada berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengambil keputusan

dan berapa banyak informasi yang dibutuhkan sebelum menentukan pilihan (Robbins, 1998).

Selanjutnya Robbins (1998) menyatakan jika waktu dan informasi yang dibutuhkan sedikit maka berarti seseorang tersebut memiliki sifat berani mengambil resiko, namun sebaliknya jika waktu dan informasi yang dibutuhkan sebelum mengambil keputusan cukup lama, maka berarti seseorang tersebut memiliki sifat menghindari resiko. Namun demikian seiring dengan kondisi bisnis yang semakin berorientasi pasar maka organisasi/ perusahaan yang memiliki budaya inovatif dituntut untuk berani mengambil resiko, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Gaski (1998), bahwa : semakin manajemen takut pada resiko, maka respon organisasi semakin lemah terhadap lingkungan. Maksudnya semakin manajemen takut menghadapi resiko, maka organisasi semakin tidak tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Selain itu, keengganan terhadap resiko sebagaimana dikemukakan Kohli dan Jaworski (1996) adalah: jika top manajemen menolak resiko dan tidak toleran terhadap kesalahan, bawahannya mungkin tidak fokus terhadap perubahan-perubahan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dan jika ini terjadi maka berarti dalam jangka panjang akan merugikan organisasi itu sendiri, karena akan ditinggalkan oleh para pelanggannya.

2) Kreativitas (*Creativity*)

Kreativitas menurut Amabile (1997) didefinisikan sebagai : kemampuan untuk memproduksi ide-ide baru yang bermanfaat. Di dalam kehidupan nyata kebanyakan dari orang yang memiliki potensi kreatif umumnya berlaku bebas dari kekangan dan dapat menggunakannya ketika dihadapkan pada masalah pengambilan

keputusan. Masing-masing orang berbeda dalam kreativiti mereka.

Sebagai contoh Einstein, Picasso, dan Mozart adalah individu - individu dengan kreativiti yang luar biasa. Persoalannya kemudian, karakteristik kepribadian apa yang dimiliki oleh mereka yang luar biasa kreatif tersebut Umumnya mereka mandiri (tidak memiliki ketergantungan),berani mengambil resiko, tekun, dan sangat termotivasi (Amabile, 1997). Banyak organisasi yang menganggap bahwa kreativiti bukan hanya penting tetapi juga bisa menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam hal ini dukungan perusahaan juga penting untuk menumbuhkan kreativiti pekerjanya. Kreativiti mungkin dimiliki oleh siapa saja karena kreativiti adalah ekspresi yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pendidikan (Greensbora,1970; Maghfirah, 2001).

Budaya yang dinamis, tidak mengikat dan memberikan kebebasan, memberikan tumbuhnya kreativiti pada semua tingkatan, sehingga para pekerja akan bergerak maju dan tidak terjebak pada aktiviti rutin (Wawan & Nugroho, 2001; Arieti, 1971). Masalahnya kemudian, komponen - komponen lingkungan apa saja yang dapat mempengaruhi kreativiti berkaitan dengan penyampaian ide/ gagasan dari para anggota organisasi baik secara individual maupun kelompok Ada 5 (lima) komponen lingkungan (Amabile *et al* 1996), yaitu:

(1) Dorongan untuk kreatifiti (*Encouragement of creativity*).Dimana meliputi informasi terbuka yang datang mengalir dan mensupport munculnya ide-ide baru pada semua level organisasi, dari top manajemen, melalui perantaraan supervisor, kepada grup kerja.

- (2) Otonomi atau kebebasan (*Autonomy or freedom*).
 Otonomi yang merupakan sikap kerja dari hari ke-hari, sebagai indera dari individual pemilik dan mengontrol keseluruhan kerja; sumber daya (material/bahan baku, informasi, dan semua sumber-sumber daya yang digunakan untuk bekerja); tekanan-tekanan (termasuk baik tantangan positif dan negatif atas tekanan beban kerja).
- (3) Kesulitan-kesulitan organisasional untuk kreativiti (*organizational impediments to creativity*). Termasuk konservatisme dan perselisihan internal.
- (4) Perangsang-perangsang untuk kreativiti (*stimulants to creativity*). Penyediaan yang dapat menjangkau seluruh organisasi dan mendorong supervisi, mensupport grup kerja, sumber daya yang memadai dan mencukupi, serta tantangan kerja.
- (5) Rintangan-rintangan terhadap kreativiti (*Obstacles to creativity*). Penyediaan yang dapat menjangkau seluruh organisasi tentang kesulitan-kesulitan dan tekanan-tekanan beban kerja.
- 3) Berorientasi hasil (*Result Oriented*)
 Memfokuskan pada hasil yang dicapai (*output*) dan member kebebasan kepada pekerja dalam menghasilkan *output* tersebut karena budaya inovatif menekankan kreativiti pekerjanya sehingga pekerja diberi kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaannya asalkan hasil yang dicapai sesuai dengan jadual dan standar perusahaan. Suatu organisasi yang inovatif selain menggalakkan pelatihan dan pengembangan anggotanya sehingga selalu mutakhir, keamanan pekerjaan yang tinggi sehingga para karyawan tidak khawatir untuk dipecat, dan akhirnya yang tidak kalah penting adalah mendorong anggota organisasi untuk berorientasi pada hasil. Dan sebagaimana Staw

dan Cummings (1998) agar orientasi hasil yang dicapai maksimum maka prasyarat utamanya adalah juara-juara ide (*idea champions*). Juara-juara ide menurut Robbin (1996) adalah individu-individu yang mengambil inovasi dan aktif dan antusias mempromosikan idenya, membangun *support*, mengatasi resisten dan menjamin hal tersebut dapat diimplementasikan.

4) Tekanan (*Pressurized*)

Tekanan yang merupakan elemen budaya inovatif muncul karena adanya persaingan internal di dalam mencapai target. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi yang menganut budaya inovatif memiliki tantangan, kreativiti, dan keberanian mengambil resiko yang relative lebih berat dibandingkan dengan budaya birokrasi, misalnya. Oleh sebab itu semua anggota organisasi tidak lepas dari adanya tekanan, baik internal maupun eksternal.

Tekanan (*pressurized*) menurut Ruekert dan Walker (1997) dapat terjadi dalam berbagai bentuk seperti saling kecurigaan, misalnya, akan menghalangi adanya komunikasi antar departemen, dan ini pada gilirannya justru akan mengurangi kesepakatan bersama dalam motivasi kerja karyawan guna menanggapi kebutuhan pelanggan dan selanjutnya, akan berdampak pada kegagalan organisasi. Sebaliknya, apabila tekanan ini dapat dieliminir semaksimal mungkin di dalam organisasi baik formal maupun informal pada berbagai tingkatan jabatan maupun pada semua bagian departemen akan memberikan saluran bagi pengungkapan motivasi kerja mereka, dengan demikian maka orientasi organisasi yang semakin baik akan mudah tercapai. Dan selanjutnya akan memberikan dampak keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Deshpande & Zaltman, 1992)

5) Rangsangan (*Stimulating*)

Salah satu elemen dari budaya inovatif yang cukup penting peranannya adalah rangsangan. Rangsangan ini hanya ada pada budaya inovatif karena memang budaya ini memungkinkan tumbuh berkembangnya ide baru yang mengandung tantangan, resiko dan kreativiti (Gellerman, 1990). Ini semua bagi anggota organisasi akan menimbulkan rangsangan untuk terus berinovasi. Oleh sebab itu cirri anggota organisasi yang berbudaya inovatif dapat ditandai dari karakteristik anggotanya yang percaya diri, ambisius, energik dan suka mendominasi (Robbin, 1998).

6) Tantangan (*Challenging*)

Suatu organisasi yang inovatif selain menggalakkan pelatihan dan pengembangan anggotanya sehingga selalu mutakhir, keamanan pekerjaan yang tinggi sehingga para karyawan tidak khawatir untuk dipecat, maka yang tidak kalah penting adalah memberikan tantangan (*challenging*) pada semua anggota organisasi untuk menjadi pemenang perubahan (*champions of change*) (Staw & Cummings, 1998). Oleh sebab itu kecenderungan karyawan yang memiliki budaya inovatif selalu memilih pekerjaan yang member mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki, menawarkan tugas yang bervariasi, kebebasan, dan timbal balik atas pekerjaan mereka (Robbins, 1998). Karena memang mereka umumnya menyukai tantangan sebagai bagian dari kehidupan kerja mereka.

7) Kewirausahaan (*Enterprising*)

Kemampuan untuk melihat dan menilai kesempatan - kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan daripadanya dan megambil tindakan

yang tepat guna memastikan keberhasilan (Meredith et al., 2000). Sifat ini cocok untuk orang-orang yang suka mempengaruhi, memimpin, dan mengatur orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau untuk keberhasilan ekonomi. Orang yang mempunyai sifat ini suka mengajak orang lain bergabung dengan pandangannya (Robbins, 1998).

8) Penggerak (*Driving*)

Penggerak yang dimaksud disini adalah satu kesatuan karakteristik yang merefleksikan tingkat usaha anggota organisasi yang tinggi. Penggerak juga berarti merupakan kebutuhan yang tinggi akan prestasi, bekerja keras untuk melakukan pengembangan, memiliki ambisi, tingkat energi yang tinggi, keuletan/kegigihan, yaitu ketekunan dalam menghadapi hambatan, dan memiliki inisiatif (Yukl, 1989). Selain itu, ciri dari anggota organisasi yang memiliki elemen penggerak tinggi adalah adanya keinginan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan motivasi sesama anggota organisasi ke arah kemajuan, memberikan ide - ide yang kreatif, dan memiliki ambisi untuk mencapai tujuan (Wawan & Nugroho).

1. Budaya *Supportive*

Adalah budaya yang dalam interaksi komunikasinya mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. Lingkungan kerja yang bersahabat, saling membantu antar satu pekerja dengan pekerja lainnya adalah salah satu cirri budaya suportif. Pola interaksi komunikasi yang demikian berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dalam organisasi, baik melalui kontribusi individu maupun kelompok yang bekerja bersama (Cook, 1991). Selain itu, budaya ini memiliki kondisi yang berorientasi pada

keadilan, sosial, dan hubungan (Hood & Koberg, 1991). Adapun elemen - elemen budaya suportif, meliputi :

- a. Kolaborasi (*Collaboration*) Kerjasama antar anggota organisasi untuk mendapatkan solusi yang lebih baik sehingga menguntungkan organisasi (Schermerhour, Hunt, & Osborn, 1997). Kerjasama antar anggota organisasi ini diperlukan selain mencari solusi yang lebih baik, juga agar organisasi digerakkan oleh ide - ide yang benar. Dan ide yang benar dan baik akan muncul dari pemikiran dan kerjasama antar anggota organisasi, bukan perorangan (McKinley, 1993).
- b. Berorientasi pada hubungan (*Relationship Oriented*) Menunjukkan sifat saling percaya antar pekerja, perilaku yang bersahabat dan penuh perhatian, menunjukkan penghargaan, senantiasa menjadi orang yang informatif (Bateman & Snell, 1996). McKinley, (1993) menyatakan agar suatu organisasi yang berbudaya suportif dapat berkembang dengan baik, maka prinsip - prinsip berikut harus menjadi acuan, yaitu:
 - (1) Keutamaan dari keseluruhan. Prinsip ini bagi organisasi yang berbudaya suportif penting karena kepentingan bersama selalu dianggap lebih tinggi dari pada kepentingan individu. Meskipun begitu, penerapan prinsip ini secara implisit juga mengakui bahwa mementingkan keseluruhan tidak boleh dilakukan dengan mengorbankan kepentingan individu begitu saja. Bahwa kepentingan individu juga perlu diakomodasikan dengan sebaik - baiknya, dan didalam kehidupan berorganisasi perlu ada modus dan media dimana kepentingan individu itu dapat dipertimbangkan secara adil dan terbuka.
 - (2) Sifat komuniti dari pribadi individu. Didalam konteks organisasi, setiap kali berbicara mengenai individu yang menjadi anggota organisasi itu, hendaknya tidak melihatnya hanya sebagai bagian atau obyek dari suatu organisasi, tetapi sebagai manusia seutuhnya

yang merupakan bagian dari suatu komunitas sosial. Dengan perkataan lain, anggota organisasi bukan lagi dipandang sebagai sumber daya profesional yang siap untuk digunakan, tetapi juga sebagai makhluk sosial. Sebagai manusia dengan siap untuk diajak belajar bersama dan saling bertukar pikiran, serta yang mampu berubah atas kehendak sendiri. Dengan memperlakukan anggota organisasi seperti ini, diharapkan akan membuka banyak peluang untuk menyampaikan ide menjadi suatu inovasi baru yang mendorong kemajuan bersama.

- (3) Dukungan (*Encouraging*) Pujian, menerima anggota organisasi lainnya, sikap yang menunjukkan solidaritas, dan kehangatan dalam organisasi. Organisasi yang efektif sangat dipengaruhi adanya dukungan dan kepercayaan antara seluruh anggota organisasi (Schermerhour, Hunt & Osborn, 1997). Amabile *et al* (1996) yang utamanya mengamati dukungan anggota organisasi terhadap kreatifitas kerja karyawan menyatakan bahwa dukungan keseluruhan anggota organisasi, seperti terbukanya berbagai aliran informasi dan dukungan terhadap ide/gagasan baru pada semua level organisasi akan mendorong kreativiti kerja yang semakin tinggi. Hal ini dapat terjadi sebab dengan adanya keterbukaan terhadap semua informasi pada semua jenjang, serta dukungan dari pihak manajemen akan menjadikan keberanian individu anggota organisasi untuk menyampaikan ide/gagasan yang dimilikinya. Dukungan manajemen diperlukan sebab hal ini diperlukan bagi individu bahwa langkah kreatif yang diambil tidak akan menimbulkan sangsi bagi dirinya.
- (4) Sosial (*Sociable*) Kegiatan yang mengutamakan saling tolong menolong antar anggota organisasi. Pekerja yang memiliki sifat ini cenderung bersahabat, saling terbuka dan saling pengertian (Robbins, 1998). Sifat

ini sesuai untuk orang-orang yang suka bekerja dalam kelompok, berbagi tanggung jawab, dan seorang komunikator yang baik. Pekerja yang memiliki sifat sosial suka memecahkan masalah melalui diskusi dan interaksi satu sama lain. Orang yang memiliki sifat ini cenderung mencari pekerjaan yang berhubungan dengan konseling, pengajaran atau hiburan (Robbins, 1998).

- (5) Kebebasan pribadi (*Personal Freedom*) Kebebasan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi untuk mengekspresikan diri sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan itu sangat penting. Amabile et al., (1996) menyatakan bahwa kebebasan pribadi diperlukan sebab kreativiti kerja akan muncul jika kondisi lingkungan bebas dari kekangan. Sebaliknya jika semakin tinggi hambatan/kekangan organisasi maka akan menimbulkan miskinnya kreativiti kerja. Karena kekangan/hambatan terhadap munculnya gagasan/ide akan beresiko bagi pemilik ide. Hal ini muncul pada organisasi yang masih bersifat konservatif serta adanya perselisihan di dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu semakin besar komponen kesulitan organisasional (*organizational impedent*) ada pada suatu organisasi maka akan menyebabkan semakin rendah kreativiti kerja yang dimiliki karyawan.
- (6) Keadilan (*Equitable*) Adanya kesamaan perlakuan bagi seluruh anggota dalam organisasi. Organisasi didorong untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan seluruh tenaga, kemampuan dan kesetiaan, anggota organisasi harus diperlakukan dengan bijaksana dan keadilan (Sukanto & Handoko, 1999). Perlakuan yang adil dalam organisasi berarti organisasi mampu memberikan kegiatan dan kesempatan yang sama untuk membantu sumber daya manusia mengembangkan diri sesuai dengan

kebutuhan organisasi dan karyawan itu sendiri (Stumpt, 1984). Schuler (1990) juga menyatakan bahwa yang dapat fleksibel mengikuti perubahan adalah manusia - manusia yang ada dalam organisasi tersebut bukan organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu perlakuan adil bagi semua karyawan/anggota organisasi harus merupakan prioritas perusahaan. Jika hal ini dilakukan maka karyawan akan merasa diperlakukan sama dan setara, yang selanjutnya ide-ide kreatifnya akan semakin tajam.

2. Dimensi budaya organisasi

Riset mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi yang secara keseluruhan menangkap hakikat budaya organisasi (Robbins dan Coulter, 2004). Dimensi-dimensi itu digambarkan sebagai berikut.

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
Kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke hal rinci/detil
Kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian rinci/detil.
- c. Orientasi hasil
Kadar seberapa jauh manajer berfokus pada hasil atau keluaran bukannya pada cara mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang
Kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim
Kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasar tim bukannya perorangan.
- f. Keagresifan
Kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing bukannya dari pada bekerjasama.
- g. Kemantapan/stabilitas

Kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan quo.

3. Wujud budaya organisasi

Lewis(1992) yang dikutip oleh *Octa Mella Jal*(2000) mengelompokkan budaya organisasi ini menjadi empat.

- a. Simbol-simbol, terdiri dari logo, slogan, upacara-upacara, cerita-cerita yang sering disampaikan orang dalam organisasi tersebut.
- b. Proses, merupakan metode organisasi untuk melaksanakan tugasnya, seperti jalur pertanggungjawaban, desain pekerjaan, strategi manajemen dalam mengambil keputusan, jalur komunikasi resmi dan peraturan-peraturan tentang pertemuan.
- c. Format, merupakan benda-benda yang bisa langsung di observasi, seperti desain bangunan, tata letak ruang, furnitur, dokumen-dokumen resmi, pidato-pidato.
- d. Perilaku, merupakan manifestasi simbol-simbol, proses dan format yang ada di organisasi.

Pada tingkat berikutnya organisasi terdiri dari kepercayaan dan nilai-nilai dan tingkatan yang lebih dalam lagi, budaya organisasi berwujud asumsi-asumsi dasar anggota organisasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan dalam organisasi. Asumsi dasar ini biasanya mendasari kepercayaan dan nilai-nilai anggota organisasi.

Sedangkan wujud budaya organisasi dalam penelitian ini mengadopsi kelompok budaya organisasi yang keempat yang berdasarkan perilaku karena di PT. Pegadaian (Persero) menggunakan manifestasi dari simbol-simbol, proses dan format yang ada di organisasi. Pada tingkat berikutnya organisasi terdiri dari kepercayaan dan nilai-nilai dan tingkatan yang lebih dalam lagi, budaya organisasi berwujud asumsi-asumsi dasar anggota organisasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan dalam organisasi. Asumsi dasar ini biasanya mendasari kepercayaan dan nilai-nilai anggota organisasi. Hal ini sesuai

dengan Keputusan Direksi Perum. Pegadaian Nomor: 6771/SDM.200322/2009 “Tentang Pedoman Pelaksanaan Transformasi Budaya Organisasi” yaitu Budaya perusahaan merupakan kombinasi dari nilai-nilai (*value*) dan keyakinan (*beliefs*) yaitu prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan bisnis dan organisasi, yang menjadi pegangan bagi setiap insan dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bersama.

4. Fungsi budaya organisasi

Robbins (2002) mengatakan bahwa fungsi budaya organisasi itu adalah.

- a. Berperan sebagai tapal batas, yang secara jelas membedakan suatu organisasi satu dengan organisasi yang lain.
- b. Sebagai identitas organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas.
- d. Memantapkan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai pemandu dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Fungsi budaya organisasi dalam penelitian ini telah sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Robbins (2002) dan Wallach (1983) budaya organisasi inovasi sesuai dengan prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan bisnis dan organisasi, yang menjadi pegangan bagi setiap insan dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bersama (Keputusan Direksi Perum. Pegadaian Nomor: 6771/SDM.200322/2009 “Tentang Pedoman Pelaksanaan Transformasi Budaya Organisasi”).

BAB 4

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL & TRANSAKSIONAL DENGAN KINERJA KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI INOVASI

A. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kajian yang dilakukan di perusahaan Telekomunikasi di Pakistan ini menguji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dimana dalam penelitian ini pemimpin transformasional harus melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kemampuan diri karyawan tersebut dan mampu mengarahkan karyawan sesuai dengan visi organisasi sehingga akan mengurangi tingkat stress pada karyawan serta meningkatkan kinerja karyawan (Azka Ghafoor, 2011).

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja individu karyawan (yaitu, persepsi keadilan dan kepercayaan terhadap pemimpin) dengan menggunakan 118 dapat digunakan kuesioner yang dikumpulkan dari karyawan yang telah bekerja di AS anak perusahaan di Malaysia Timur, Malaysia. Hasil eksplorasi analisis menegaskan bahwa skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi diterima standar validitas dan analisis kehandalan. Selanjutnya, hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan enam temuan penting: pertama, kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan prosedural keadilan. Kedua, kepemimpinan transaksional signifikan berkorelasi dengan distributif keadilan. Ketiga, kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan kepercayaan terhadap pemimpin. Keempat

kepemimpinan, transaksional signifikan berkorelasi dengan kepercayaan terhadap pemimpin. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor penting dari keadilan prosedural, transaksional merupakan prediktor penting dari distributif keadilan, dan kedua gaya kepemimpinan adalah prediktor penting dari kepercayaan dalam pemimpin (Azman *et al.* 2010).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Bono dan Judge (2004). Penelitian ini merupakan meta-analisis hubungan antara kepribadian dan peringkat dari transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional. Dengan menggunakan model 5-faktor kepribadian sebagai pengorganisasian kerangka, penulis akumulasi 384 korelasi dari 26 studi independen. ciri-ciri kepribadian berkaitan dengan 3 dimensi kepemimpinan transformasional motivasi-ideal pengaruh-inspirasional (karisma), stimulasi intelektual, dan pertimbangan-individual dan 3 dimensi transaksional kepemimpinan-kontingen penghargaan, manajemen dengan pengecualian-aktif, dan kepemimpinan pasif. Ekstraversi adalah yang terkuat dan paling konsisten berkorelasi dengan kepemimpinan transformasional. Meskipun Hasil menyediakan beberapa dukungan untuk dasar disposisional dari kepemimpinan transformasional terutama dengan menghormati dengan karisma-dimensi umumnya, asosiasi lemah menyarankan pentingnya masa depan penelitian untuk fokus pada ciri-ciri kepribadian sempit dan penentu nondisposisional dari transformasional dan kepemimpinan transaksional yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepercayaan transformasional mengembangkan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang maksimal (Avey *et al.* 2008). Keterlibatan karyawan menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh L.D Kalyani (2001) mengungkapkan mengenai kesenjangan dalam pengetahuan empiris dalam hal faktor yang mempengaruhi

kinerja organisasi di industri garmen skala besar. Penelitian ini secara empiris mengevaluasi empat faktor organisasi yang dapat memiliki dampak pada kinerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, budaya organisasi dan evaluasi kinerja.

Penelitian berikutnya mengenai kepemimpinan transformasional dilakukan oleh. Voon *et al*/(2009) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional mempengaruhi proses antara pemimpin dan kinerja karyawan di mana pemimpin mencoba untuk mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada pemimpin organisasi dan gaya kepemimpinan mereka. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, para pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Penelitian ini menggunakan populasi 200 eksekutif di Malaysia yang bekerja di sektor publik secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil kajian terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini berdasarkan hasil kajian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inspirasional memberikan kebebasan karyawan dalam memberikan gagasan untuk kemajuan perusahaan serta meningkatkan keyakinan karyawan terhadap pimpinan dalam menjalankan tugas sehingga karyawan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar

Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel Ogbonna dan Llyoyd C. Harris Darwis A. (2000), Yousef (2000) , Griffith James (2004) , Elencov (2002) .

Berdasarkan hasil uji, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan mempengaruhi dan positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa seorang pemimpin yang melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat ketat untuk setiap ruang dimuat dari seorang pemimpin, dan pemimpin bertanggung jawab karena tanpa kemampuan lebih dari manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin pemimpin dalam melakukan tugas sebagai pemimpin.

Kajian ini dilakukan untuk mengukur hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja individu karyawan (yaitu, persepsi keadilan dan kepercayaan terhadap pemimpin) dengan menggunakan 118 dapat digunakan kuesioner yang dikumpulkan dari karyawan yang telah bekerja di AS anak perusahaan di Malaysia Timur, Malaysia. Hasil eksplorasi analisis menegaskan bahwa skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi diterima standar validitas dan analisis kehandalan. Selanjutnya, hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan enam temuan penting: pertama, kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan prosedural keadilan. Kedua, kepemimpinan transaksional signifikan berkorelasi dengan distributif keadilan. Ketiga, kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan kepercayaan terhadap pemimpin. Keempat kepemimpinan, transaksional signifikan berkorelasi dengan kepercayaan terhadap pemimpin. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor penting dari keadilan prosedural, transaksional merupakan prediktor penting dari distributif keadilan, dan kedua gaya kepemimpinan adalah prediktor penting dari kepercayaan dalam pemimpin (Azman *et al.*, 2010).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Bono dan Judge (2004). Penelitian ini merupakan meta-analisis hubungan antara kepribadian dan peringkat dari transformasional dan

perilaku kepemimpinan transaksional. Dengan menggunakan model 5-faktor kepribadian sebagai pengorganisasian kerangka, penulis akumulasi 384 korelasi dari 26 studi independen. ciri-ciri kepribadian berkaitan dengan 3 dimensi kepemimpinan transformasional motivasi-ideal pengaruh-inspirasional (karisma), stimulasi intelektual, dan pertimbangan-individual dan 3 dimensi transaksional kepemimpinan-kontingen penghargaan, manajemen dengan pengecualian-aktif, dan kepemimpinan pasif. Extraversion adalah yang terkuat dan paling konsisten berkorelasi kepemimpinan transformasional. Meskipun Hasil menyediakan beberapa dukungan untuk dasar disposisional dari kepemimpinan transformasional terutama dengan menghormati dengan karisma-dimensi umumnya, asosiasi lemah menyarankan pentingnya masa depan penelitian untuk fokus pada ciri-ciri kepribadian sempit dan penentu nondispositional dari transformasional dan kepemimpinan transaksional yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil kajian terbukti bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan hal ini berdasarkan hasil kajian yang menunjukkan bahwa pimpinan dalam memberikan penugasan kerja kepada karyawan selalu melakukan tindakan perbaikan bilamana terjadi permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan mengenai studi empiris yang dilakukan para peneliti mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja karyawan yang berdasarkan agregat imbalan kontingen dan manajemen aktif exception menjadi faktor gabungan dari kepemimpinan transaksional (Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Lowe *et al.*,1996; Kirkpatrick & Locke, 1996).

Hasil penelitian lainnya menunjukkan dalam kepemimpinan transaksional tercipta hubungan mutualisme

dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass *et al* 2003; Humphreys, 2002; Liu *et al* 2003; Yammarino *et al* 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi.

B. Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Jung *et al.*, (2003 mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya inovasi. Penelitian ini melihat efek kepemimpinan transformasional pada budaya organisasi inovasi, Hal ini penting karena budaya inovasi yang diciptakan dari hasil kreatifitas karyawan dan prestasi di organisasi yang berorientasi pada hasil. Untuk memperoleh pemahaman tentang dampak dari bentuk kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi inovasi adalah sama pentingnya dengan pemahaman yang berpengaruh pada kreativitas karyawan. Pada tingkat organisasi, kepemimpinan transformasional secara positif berkaitan dengan budaya organisasi inovasi.

Penelitian berikutnya Saud (2012) menyatakan bahwa persepsi karyawan dalam inovasi, pemberdayaan, motivasi intrinsik, pembelajaran organisasi dan hubungan kerja adalah cara yang mendasari efek kepemimpinan transformasional pada kreativitas. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif data akan dikumpulkan dari organisasi sektor publik di Kerajaan Arab Saudi. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada literatur kepemimpinan transformasional dengan mengembangkan kerangka teori komprehensif yang meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kreativitas pengikut dan inovasi organisasi di sektor publik. Organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat, lingkungan ekonomi global, memperpendek siklus hidup produk, globalisasi dan akses informasi yang luas. Jadi untuk kelangsungan hidup organisasi dalam menghadapi tren

baru, organisasi perlu lebih inovatif dari sebelumnya. Organisasi inovasi melalui kreativitas karyawan memiliki peran yang sangat signifikan serta peran pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang signifikan untuk memotivasi karyawan dalam menghadapi persaingan bisnis yang tidak dapat diprediksi dan pemberian kebebasan bagi karyawan untuk berkreaitivitas sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengubah nilai-nilai pribadi dan konsep diri pengikut dan menggeser mereka ke tingkat yang baru dari kebutuhan dan aspirasi.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Hsing dan Edward (2004) di Taiwan yang mengkaji dampak dari kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi inovasi. Peneliti menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung secara signifikan terhadap baik internal proses inovasi dan inovasi produk tambahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa cara kepemimpinan transformasional mempengaruhi inovasi bersifat beragam. Walaupun penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mendorong inovasi yang kuat serta kepemimpinan transaksional akan mendorong inovasi proses inkremental dan internal, temuan kami menunjukkan bahwa ini adalah cukup penyederhanaan dari hubungan antara kepemimpinan dan inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya sangat penting untuk memungkinkan inovasi keterampilan tangan dan lebih jauh, bahwa kepemimpinan dan budaya kerja bersama dengan satu sama lain untuk menghasilkan inovasi.. Pemimpin transformasional fokus pada kesadaran karyawan pentingnya dan nilai hasil tugas, mengaktifkan tingkat tinggi kebutuhan mereka, dan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka demi organisasi, sementara pemimpin transaksional menentukan perilaku bagi bawahan yang harus digunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Bichanga (2001) pada penelitian ini menemukan bahwa karyawan di sektor pelayanan publik di Kenya dipengaruhi oleh para pejabat di otoritas yang lebih tinggi. Penelitian ini menetapkan bahwa tugas pekerjaan kepada individu di sektor jasa umum didasarkan pada kebutuhan dan rencana organisasi dan aturan yang diterapkan oleh organisasi. Budaya inovasi menuntut karyawan diberikan otonomi operasional, di mana para pemimpin perusahaan mampu menerapkan budaya inovasi tersebut kepada para bawahan. Organisasi memerlukan pemimpin bukan sebagai administrator yang memiliki banyak tantangan dalam menghadapi perkembangan bisnis akan tetapi kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kreatif melalui pengaruhnya terhadap kesadaran para karyawan untuk mendukung budaya inovasi. Studi menunjukkan bahwa karyawan di sektor pelayanan publik tidak didorong untuk berpikir di luar norma melainkan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif untuk menyelesaikan suatu masalah. Dalam organisasi, penyedia layanan harus mengumpulkan dan menggunakan keterampilan dan pengetahuan secara efisien dan konsisten dalam era ekonomi berbasis pengetahuan. Pemimpin transformasional memiliki peran untuk meningkatkan inovasi, jika organisasi perlu berinovasi.

Penelitian ini menyajikan sebuah studi yang mengacu pada penelitian empiris sebelumnya, yang meneliti peran memungkinkan "iklim untuk inovasi" konstruksi dalam menentukan tingkat hasil difusi inovasi, dan kinerja bisnis berikutnya di perusahaan desain arsitektur dan rekayasa (AED). penelitian sebelumnya dijelaskan hubungan antara konstruk teoritis yang luas, penelitian ini difokuskan pada penargetan keterkaitan faktor penting yang memungkinkan dengan hasil inti yang dihasilkan dari proses difusi inovasi. Untuk mencapai tujuan ini, sebuah campuran metode sekuensial penelitian desain menggabungkan teknik analisis kuantitatif dan kualitatif digunakan. Teknik-teknik kuantitatif

mencakup analisis korelasi untuk mengidentifikasi hubungan faktor kuat, diikuti dengan Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) untuk menentukan jalur kritis untuk meningkatkan difusi inovasi dan tingkat akhirnya meningkat kepuasan klien. Hasil penelitian menemukan bahwa kreativitas stimulasi dan inspirasi adalah dalam kepemimpinan transformasional yang sangat mempengaruhi tingkat dukungan untuk membentuk budaya inovasi dalam tim. Hal ini dapat dicapai dengan secara aktif mendorong dan menantang anggota tim untuk mengembangkan dan menyumbangkan ide-ide mereka. Dalam teori kepemimpinan transformasional perilaku seperti ini dikenal sebagai rangsangan intelektual dan stimulasi intelektual dalam meningkatkan kesadaran karyawan akan masalah yang dihadapi dan menyamakan persepsi untuk menghadapi masalah tersebut. Dalam situasi ini, karyawan diharapkan untuk membuat saran lebih dan kontribusi. Akibatnya, ketika kreativitas didorong dan ditantang, anggota tim lebih mungkin untuk berkontribusi dan berkolaborasi untuk menghasilkan ide. Selain itu, kepercayaan juga telah ditemukan menjadi faktor lain dalam mendukung budaya inovasi di dalam perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional dapat mengarah pada pengembangan kepercayaan yang dapat pada gilirannya meningkatkan cara karyawan dalam bekerja sama dan saling mendukung. Secara keseluruhan, temuan mendasari peran kunci kreativitas-pemimpin yang kondusif dalam meningkatkan dukungan untuk budaya inovasi di perusahaan (Kriengsak *etal.* 2009)

Penelitian selanjutnya bertujuan untuk mengetahui efek dari perbedaan antara gaya kepemimpinan yang beragam pada output inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik positif menginduksi intensif inovatif output, pada saat yang sama karena meningkatkan eko-efisien keluaran inovatif perusahaan. Demikian juga, pertimbangan individual yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional membuat gaya kepemimpinan yang

menghasilkan hasil positif pada budaya inovatif Di sisi lain dari hal kepemimpinan, gaya transaksional menyebabkan efek negatif pada hubungan antara budaya inovatif dan output yang inovatif. Kepemimpinan transformasional menjelaskan sekitar 8,2 persen dari peningkatan output intensif inovatif bisnis ' Hasil ini tampaknya setuju, seperti yang diantisipasi dalam kerangka teoritis. Artinya, intelektual stimulus yang memicu kepemimpinan transformasional dan penerimaan perbedaan individu adalah karakteristik yang meletakkan dasar-dasar kemampuannya untuk mempromosikan hasil budaya inovatif dari tim R & D. karakteristik kepemimpinan transformasional, bersama dengan karakteristik lain bertepatan dengan kepemimpinan karismatik, mendorong pengembangan ide-ide pada bagian dari karyawan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan 'bisnis eko-efisien keluaran inovatif dalam suatu budaya yang inovatif di perusahaan. (Beatriz *et al.*2012).

Pemimpin transformasional telah ditandai oleh empat terpisah komponen atau karakteristik dinotasikan sebagai kepemimpinan transformasional (Avolio, Waldman dan Yammarino ,1991). Empat faktor ini termasuk pengaruh ideal, motivasi inspirasional, intelektual stimulasi, dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasional mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan dan energi, intuisi serta kepekaan terhadap kebutuhan orang lain untuk membentuk strategi budaya inovasi yang sesuai untuk organisasi mereka.

Penelitian ini meneliti dampak kepemimpinan transformasional pada budaya organisasi inovasi. Sebuah sampel purposive dari 296 manajer dari sektor telekomunikasi Pakistan berpartisipasi dalam penelitian ini. Rentang usia manajer adalah 25-60 tahun. hirarki model regresi menunjukkan bahwa untuk membentuk suatu budaya organisasi inovasi dapat dipengaruhi oleh ukuran organisasi, sehingga hasil penelitian ini menyatakan bahwa ukuran organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi inovasi. Hasil lebih lanjut mengungkapkan bahwa ukuran

organisasi secara signifikan yang memoderasi hubungan antara semua aspek kepemimpinan transformasional (Karisma, Motivasi inspirasional, Stimulasi Intelektual dan Pertimbangan individual) dengan budaya organisasi inovasi. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional pada budaya organisasi inovasi (Rabia Khan *et al.*, 2009).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Linke dan Zerfass (2011) dimana tujuan penelitian ini adalah untuk menciptakan kerangka kerja manajemen perubahan untuk menerapkan budaya inovasi melalui komunikasi internal antara kepemimpinan transformasional dan karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan melakukan wawancara kepada ahli kualitatif dan survei kuantitatif dilakukan secara online kepada semua karyawan dari perusahaan sampel. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional harus melakukan komunikasi kepada karyawan melalui tahapan identifikasi dengan secara khusus ,mentargetkan tingkat identifikasi mereka ,dan menggunakan media yang tepat untuk mengatasi masalah yang muncul di dalam perusahaan. Sehingga dalam penelitian ini hasil akhir dapat disimpulkan adalah dalam mengembangkan budaya organisasi inovasi diperlukan pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional untuk melakukan komunikasi kepada para karyawan dalam mengembangkan budaya organisasi inovasi di dalam perusahaan.

Dalam budaya organisasi yang sangat inovasi, dalam penelitian ini cenderung melihat pemimpin transformasional yang membangun pada asumsi sebagai orang yang dapat dipercaya dalam pencapaian tujuan organisasi, Pemimpin yang membangun budaya organisasi inovasi tersebut dan mengartikulasikan mereka untuk para karyawan biasanya menunjukkan visi dan tujuan. pemimpin menyelaraskan orang lain di sekitar visi dan memberdayakan orang lain untuk mengambil lebih besar tanggung jawab untuk mencapai visi. Pemimpin seperti ini memfasilitasi dan memotivasi karyawan

dengan mengembangkan budaya organisasi inovasi untuk menumbuhkan kreatifitas karyawan dan perubahan dalam organisasi (Bass, 1991).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Sharifirad (2012) dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya inovasi di perusahaan mobil Iran. Sampel yang digunakan dari enam perusahaan mobil besar dengan 245 kuesioner diisi oleh karyawan. Sebuah model konseptual dikembangkan dan hipotesis dianalisis dengan menggunakan analisis faktor eksploratori dan kemudian efek langsung dan tidak langsung dari konstruksi dianalisis dengan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruksi dari budaya organisasi inovasi berkorelasi positif dengan karyawan melalui peran manajer atau pimpinan transformasional untuk mengembangkan budaya inovasi ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi inovasi memiliki hubungan yang positif karena kepemimpinan transformasional lebih mampu mengembangkan budaya inovasi kepada karyawan di perusahaan ini.

C. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Inovasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini berdasarkan hasil penelitian terhadap pengaruh idealisme pimpinan yang mampu membangun kondisi kerja yang kondusif berlandaskan akan visi dan misi perusahaan kepada karyawan sehingga memberikan jaminan keamanan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian pemimpin transformasional meningkatkan inovasi dalam organisasi, yang cenderung melakukan inovasi. Dalam hal ini pemimpin menggunakan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual

dalam membentuk budaya organisasi inovasi (Elkins dan Keller, 2003). Pemimpin transformasional mempromosikan ide-ide kreatif mereka dalam organisasi, perilaku ini mencerminkan peran aktif dari pemimpin transformasional (Howell dan Higgins, 1990). Pemimpin memiliki visi yang memotivasi karyawan dalam meningkatkan kesediaan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui harapan, dan menantang mereka untuk mengadopsi pendekatan inovatif dalam pekerjaan karyawan tersebut melalui motivasi yang diberikan oleh pimpinan (Mumford et al., 2002).

D. Kepemimpinan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi Inovasi

Studi ini mengkaji dampak dari kepemimpinan dan budaya organisasi pada kemampuan organisasi untuk menunjukkan kemampuan inovasi, yaitu kemampuan untuk secara bersamaan menghasilkan beberapa jenis inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mempengaruhi inovasi sangat kompleks. kepemimpinan transaksional akan mendorong budaya organisasi inovasi dalam proses inkremental dan internal, temuan ini menunjukkan bahwa penyederhanaan dari hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi inovasi. Hasil penelitian ini selanjutnya menunjukkan bahwa budaya sangat penting untuk memungkinkan proses inovasi (Hsing dan Edward, 2004).

Penelitian selanjutnya dilakukan pada program pemerintah di Korea Selatan Pemerintah Metropolitan Seoul . Penelitian ini menemukan bahwa tingkat dari fleksibilitas untuk mengubah, sumber daya untuk inovasi, komunikasi yang jelas pengawas terhadap visi organisasi, dan evaluasi adil dalam kinerja menunjukkan hasil yang positif dengan tingkat inovasi yang berfokus budaya. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transaksional signifikan berkorelasi dengan kepercayaan terhadap pemimpin. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan prediktor penting dari distributif

keadilan, dan kedua gaya kepemimpinan adalah prediktor penting dari kepercayaan dalam pemimpin dalam membentuk budaya organisasi inovasi didalam perusahaan. (Azman *et al.* 2010).

Penelitian ini menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku inovatif kecil-menengah (UKM) di Indonesia. Kepemimpinan adalah faktor yang paling penting dalam membentuk budaya inovasi dan inovasi organisasi. Gaya kepemimpinan, terutama dari manajer atau Chief Executive Officer (CEO), adalah penting dalam mendorong budaya inovasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan mempengaruhi perilaku inovatif individu secara langsung dan tidak langsung melalui persepsi dari budaya inovasi. gaya kepemimpinan yang dianggap paling tepat untuk memahami dampak potensial terhadap budaya inovasi adalah kepemimpinan transaksional transaksional (Ratam dan Mazzarol, 2004).

Berdasarkan hasil kajian terbukti bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini ditunjukkan dengan pemberian penghargaan kepada karyawan bilamana mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil kajian menunjukkan dalam kepemimpinan transaksional tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass *et al* 2003; Humphreys, 2002; Liu *et al* 2003; Yammarino *et al* 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman *et.al.* (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional "beroperasi" pada sistem atau budaya yang sudah ada (*existing*) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk

mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif.

E. Budaya Organisasi Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan

Antonio dan Domingo (2001) menganalisis hubungan antara organisasi, system control manajemen budaya dan kinerja karyawan usaha kecil dan menengah yang menggunakan sampel 89 perusahaan dari Region de Murcia (Spanyol). Untuk mengukur budaya, peneliti menggunakan pedoman penilaian budaya organisasi yang diusulkan oleh Cameron dan Quinn (1999), di mana empat budaya dapat diidentifikasi menjadi budaya pasar (*market*), hirarkis, klan dan adhocratic. Model empat jenis budaya ini telah ditingkatkan dengan membentuk jenis baru dari budaya yang disebut budaya inovasi. Selain itu, untuk mengukur kinerja peneliti menggunakan metodologi yang dikemukakan oleh Quinn dan Rohrbaugh (1983) yang mengidentifikasi empat model kinerja kualitatif, proses internal, sistem terbuka, rasional dan hubungan manusia. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi dapat menjadi faktor definitif untuk menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin harus menerapkan budaya inovasi untuk mempromosikan inovasi kepada karyawan agar perusahaan mampu untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dan menghadapi persaingan di dunia bisnis

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Denison (1990) menyatakan bahwa budaya yang mendukung akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan jenis budaya lain, dimana hal ini didukung oleh gagasan bahwa budaya inovatif dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Peneliti menyatakan bahwa sebuah organisasi harus memiliki kemampuan untuk merestrukturisasi dirinya sendiri di masa perubahan dan satu-satunya cara untuk mencapai ini adalah dengan mengembangkan budaya inovasi.

Denison (1990) menyatakan bahwa dua aspek adaptasi cenderung berdampak pada kinerja organisasi: Dampak pertama adalah kemampuan organisasi untuk memahami serta menanggapi lingkungan eksternal, dan dampak kedua adalah kemampuan untuk menanggapi pelanggan internal. Jika departemen mengisolasi diri dari departemen lain itu akan berdampak negatif pada kinerja karyawan.

Penelitian lainnya mengidentifikasi konstruksi yang mendukung budaya inovasi di perusahaan-perusahaan kecil hingga menengah. Sebuah sampel dari 429 karyawan di 23 perusahaan manufaktur kecil dan menengah digunakan untuk mengidentifikasi konstruksi yang terkait dengan budaya inovasi. Dukungan Pengawas dan dukungan sistem penghargaan yang baik secara positif terkait dengan budaya inovatif. Kelebihan beban kerja yang dirasakan adalah berhubungan negatif. Tidak ada hubungan langsung antara budaya inovasi dan kinerja perusahaan, namun ketika lingkungan yang kompetitif merubah pendapatan perusahaan dengan cepat maka peran budaya inovasi diperlukan untuk mempertahankan perusahaan tersebut (Gaylen *et al*, 2000).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Dobni (2008) yang memfokuskan pada budaya inovasi sebagai metode kompetitif diferensiasi dan sebagai cara untuk menciptakan nilai kepada pelanggan. Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan secara empiris komprehensif berbasis instrumen untuk mengukur budaya inovasi organisasi. metodologi penelitian ini menjelaskan suatu prosedur yang untuk membangun budaya inovasi, dan menggunakan ukuran multi-item budaya inovasi didasarkan pada analisis faktor eksploratori. Deskripsi ini berasal dari beberapa literatur, wawancara, dan survei terhadap lebih dari 282 karyawan dari industri jasa keuangan di USA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skala budaya inovasi terbaik dapat diwakili melalui struktur yang terdiri dari tujuh faktor diidentifikasi sebagai kecenderungan inovasi, organisasi konstituen, pembelajaran organisasi, kreativitas dan pemberdayaan karyawan, orientasi pasar, nilai orientasi, serta

konteks implementasi yang ditujukan kepada karyawan di perusahaan tersebut. Model tujuh faktor ini dapat digunakan baik secara deskriptif dan diagnosa. Antara lain, menyajikan cara praktis untuk mengukur budaya inovasi organisasi serta digunakan untuk membangun tingkat dasar budaya inovasi sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi inovasi terhadap kinerja karyawan yang memiliki hasil positif di dalam perusahaan.

Budaya organisasi merupakan persepsi individu atau kelompok dalam organisasi (Gibson, 2000). Budaya organisasi menentukan identitas dari suatu kelompok, dalam kelompok ini diartikan sebagai suatu organisasi (Hofstede, 1996). Hasil studi Kotter dan Heskett (1990; dalam Suharto dan Cahyono, 2005) menyatakan budaya perusahaan yang inovatif dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang serta kinerja karyawan karena kualitas dan kuantitas kinerja karyawan menjadi faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Sutanto, 2002).

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Babe dan Corina (1999) dalam penelitian ini beberapa penelitian terkonsentrasi pada jaringan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan diasumsikan bahwa budaya organisasi secara langsung berhubungan dengan kinerja tetapi penelitian dilakukan oleh Ogbinna dan Harris (2000, 2002) menunjukkan efek langsung pada kinerja karyawan untuk budaya inovasi.

Berdasarkan hasil kajian terbukti bahwa budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar hal ini berdasarkan budaya organisai inovasi dapat

meningkatkan kinerja karyawan karena budaya ini membutuhkan kreativitas dan inovasi dari karyawan yang diimbangi dengan system insentif bagi karyawan yang mampu berinovasi secara maksimal sehingga tercipta persaingan sehat antar karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Axtell *et al.* (2000), Clegg, *et al.*(2002) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi inovasi terhadap kinerja karyawan karena budaya organisasi inovasi yang menciptakan konteks keseluruhan di mana karyawan melakukan pekerjaan mereka sehari-hari dan mengembangkan ide-ide dalam menyelesaikan maupun penciptaan produk atau jasa baru.

BAB 5

PENUTUP

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya, diperoleh beberapa kesimpulan dalam buku ini, sebagai berikut. (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan organisasi bisnis. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan di lingkungan organisasi bisnis. (2) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan organisasi bisnis. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi kinerja karyawan di lingkungan organisasi bisnis. (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di lingkungan organisasi bisnis. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka budaya organisasi inovasi di lingkungan organisasi bisnis semakin baik. (4) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di organisasi bisnis. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa penerapan gaya kepemimpinan transaksional sesuai dengan budaya organisasi inovasi di lingkungan organisasi bisnis. (5) Budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di organisasi bisnis. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik budaya organisasi inovasi maka semakin tinggi kinerja karyawan di lingkungan organisasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Anne Linke, Ansgar Zerfass, (2011), "Internal communication and innovation culture: developing a change framework", *Journal of Communication Management*, Vol. 15 Iss: 4 pp. 332 - 348
- Athena Xenikou, Maria Simosi, (2006) "*Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance*", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss: 6, pp.566 - 579)
- Amabile, T. M. 1997, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do". *California Management Review* 39 - 58.
- Antonio Duréndez*, Domingo Garcia 2011; INNOVATIVE CULTURE, MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND PERFORMANCE IN YOUNG SMEs"; Ass. Professor in Accounting and Finance at the Polytechnic University of Cartagena, Spain, antonio.durendez@upct.es Professor in Accounting and Finance at the Polytechnic University of Cartagena and Director of Observatory Small and Medium Enterprise in Murcia, Spain
- Argyris, Chris. 1987 *Knowledge for Action: A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change* San Francisco, California : Jossey - Bass Publishers,
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1990). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63(4), 441-462

- Azka Ghafoor*, Tahir Masood Qureshi*, Hassan Rasool Azeemi and Syed Tahir Hijazi; Mediating role of creative self-efficacy; University of Central Punjab, 1-Khayaban-e-Jinnah, M. A. Johar Town, Lahore, Pakistan., 2011
- Baron R. & Byrne. (2000) The moderator-mediator variable distinction in social Psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 6, 1173-1182
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York.
- Bernard Lim, (1995) "Examining the organizational culture and organizational performance link", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 Iss: 5, pp. 216
- Bono, J.E. & T.A. Judge (2003). "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal* Vol. 46, No. 5, pp. 554-571.
- Buku Ajar "Perilaku Keorganisasian" Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana (2004)
- Bandura, A, 1991, *Self Efficacy Mechanism in Psychological and Health-Promoting Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003) "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership" *Journal of Applied Psychology*, 88, No. 2, pp. 2078.
- C. Brooke Dobni, (2008), "Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss: 4 pp. 539 - 559)

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture: Base on the competing values framework* Addison-Wesley. Reading

Corina Gavrea Babe_ Bolyai University, Faculty of Economics and Business Administration, -58 Teodor Miha Street, Cluj-Napoca, Romania, corina.gavrea@econ.ubbcluj.ro, - 0264 41.86.52/3/4/5

Cook, S. W. 1991. "Cooperative interaction in multiethnic contexts". In M. Miller & M. B. Brewer (Eds.), *Groups in contact: The psychology of desegregation* 151-185. New York: Academic Press,

Darwito. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang). Tesis. Semarang : Universitas Diponegoro

Deshpande, R. & J. Farley (1999), "Executive Insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 111-127.

Deshpande, Rohit and Gerald Zaltman. "Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda," *Journal of Management* January, 1992.

Deshpande, R., J.U. Farley & F.E. Webster (2003), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-27 DeVoe, S.E. & S.S. Iyengar (2004), "Managers' theories.

- Denison DR, Mishra AK (1990). Toward a theory of organization culture and effectiveness. *Organ. Sci.*,
- Douglas B. Currrivan (2000). *Individual Commitment and Organizational Commitment In Models Of employee* H i f b c University of Massachussets, Boston, USA.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2006). *Organizational behavior* (11th Ed).
- Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris; Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies *Int. J. of Human Resource Management* 11:4 August 2000 1768.
- Faustino C. Gomes (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia* Andi Offset, Yogyakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2004. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gaylen N. Chandler, Chalon Keller, Douglas W. Lyon; 2000; *Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture* *Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25.
- Gaski, John F. 1998. "Dimensions of Organizational Structure : A Critical Replication", *Academy of Management Journal*
- Gellerman, A. W. 1990: *Organizational Dynamics* New York : McGraw-Hill
- Ghozali, Imam. 2006. *Persamaan Struktur Konsep dan Aplikasi Program Amos Ver. 5.0. Program S3 Ekonomi Program Magister Manajemen*. Universitas Diponegoro : Semarang.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and James H. Donnelly Jr., 1998. *Organizational Behavior Structure, Process*. 9th. Edition, Irwin, Chicago
- Gumusluoglu L, Ilsev A (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *J. Bus. Res.*, 62: 461-473.
- Gong Y, Huang JC, Farh JL (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating role of Creative Self Efficacy. *Acad. Manag. J.*, 52(4): 765-778.
- Hartog, D. Muijen, J. & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2006). *Organizational behavior* (11th Ed).
- Jane M. Howell and Kathryn E. Hall-Merenda *University of Western Ontario Journal of Applied Psychology* 1999, Vol. 84, No. 5, 680-694
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture and innovativeness in non profit organizations. *Non profit Management Leadership*, 25 (2), 153-168.
- Jung DI, Chow C, Wu A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly* 2003;14:525-44.
- Jogulu, U. & Wood, G. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25, 236-250.

Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management* 48:501.

Keputusan Direksi Perum. Pegadaian Nomor: 6771/SDM.200322/2009 "Tentang Pedoman Pelaksanaan H f U b g Z c f a U g] ' 6 i X U m U ' C f [U b] g U g] ĩ "

Koebler, C. S., and Cushmir, L. H., 1987. "Organizational Culture Relationship with Creativity and Other Job Related Variables". *Journal of Business Research*, vol. 15, pp. 397-409.

Koh.1995. *The Effect Of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. Journal Of Organizational Behaviour*.16:319:333

Lale Gumusluoglu a,, Arzu Ilsev b,1 a Bilkent University, Faculty of Business Administration, Department of Management, Bilkent, Ankara, Turkey Hacettepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, BeytepeAnkara, Turkey 2007

Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch. 1987. *Organization and Environment*
Homewood, IL : Richard D. Irwin

L.D Kalyani; An Empirical investigation of the Impact of Organizational factors on the Perceived Job Performance of Shop Floor Employees of Large scale Garment Industries in Sri Lanka;2001 *Department of Business Management Sabaragamuwa University, Belihuloya*

L H Yiing, K Z B Ahmad; *Leadership Organization Development Journal 2009 Volum30,Issue:1, Publisher Emerald Group Publishing Limited, pages5386.*

Liviu Ilie_Bab~~e~~ Bolyai University, Faculty of Economics and Business Administration, 560 Teodor Mihali Street, Clujpoca, Romania, liviu.ilies@ecubcluj.ro, 02641.86.52/3/4/5

Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002), *Link to creating a market focused organization*, Journal of Market Focused Management/Vol. 5, pp. 149-63.

Lok, P. & J. Crawford (1999), "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", *Leadership & Organizational Development Journal*/Vol. 20, No. 7, pp. 365-373.

Long-Yi Lin ; A STUDY ON THE RELATIONSHIP OF CORPORATE CULTURE TYPE, PUBLIC RELATIONS STRATEGY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
Graduate School of Management Sciences, Aletheia University 32 Chen-Li Street, Tamsui, 251, Taipei, Taiwan, ROC

Mangkunegara.2010. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung : PT. Refika Aditama.

Mathis, Robert.L dan John H. Jackson.2006.*Human Resource Management*.Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT. Salemba Empat.

Mc Kinley, W. 1993 "Organizational Decline and Adaptation : Theoretical Controversies". *Organization Science* 4.

M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob; School of Business and Design, Swinburne University of Technology Sarawak, MALAYSIA 2 Faculty of Business and Economics, University of Malaysia Sarawak, MALAYSIA

- Mohammad Sadegh Sharifirad, Vahid Ataei, 2012;"Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 5 pp. 494 - 517
- Moynihan et al. Leadership and Performance Information Use at University of Wisconsin - Madison, General Library System on May 10, 2011.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., and Price, J. L., 1992. "Employee Commitment: Resolving Some Issues". *Work and Occupations* 19, 211-236.
- Nemeth, C. J. (1997): "Managing innovation: when less is more". *California Management Review* 40(1): 59-74
- Pawar, B. S., & Eastman, K. E. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Ogbonna, E and Harris, L. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies* *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 766-788.
- Ogbonna, E and Harris, L. (2002). *Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry* *Human Resource Management Journal*, 12(1), 22-53
- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. A (1983): "Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science* 29(3): 363-77

- Rabia Khan^{1*}, Abaid Ur Rehman² and Afsheen Fatima. 2009; Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size Foundation University, Islamabad, Pakistan
- Riduan Engkos dan Achmad Koncoro. 2007. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (*Path Analysis*) Cetakan Pertama. Bandung : Alfabeta
- Robert, Kreitner dan Kinicki A. 2003, Perilaku Organisasi, Versi Bahasa Indonesia, edisi pertama, Jakarta, Penerbit : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership* 2nd edn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davis, H., and Marshall, M. (2003). *The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments*. *Health Services Research*, 38(3), 923-945
- Shadare Oluseyi .A : *Department of Industrial Relations and Personnel Management*
University of Lagos, Lagos
- Jamil, T. Ayo *Department of Guidance and Counselling*
University of Ibadan, Ibadan.
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads (1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, No. 60, pp. 69-86
- Staw, B. M., and Salancik, G. R. (Eds). 1977. *New Directions in*

Organizational Behavior Chicago: St. Claire Press..

Sudarwan Danim dan Suparno. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Keperguruan Tinggi*. Jakarta : Rineka Cipta

Sugiyono. 2004. *Metoda Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta

Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesepuluh, CV Alfabeta: Bandung.

Sulaiman Miru.2006. Kajian kepemimpinan kaitannya dengan total quality management perusahaan cold storage eksportir udang di makasar, central library institute technology bandung. Vol. 3 No. 1:53-60

Wallach, Ellen J., 1983. "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal* 29-36.

Wawan, Syarwhani, dan Nugroho Dwi Priyohadi, 2001. Artikel, Corporate Culture Building Menuju Organisasi yang Adaptif dan Kompetitif. *Jurnal Usahawan* No. 4 Tahun XXX. Halaman 38-44

Wilson, A.M. (2001), "Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing", *European Journal of Marketing* Vol. 35, No. 3/4, pp. 353-367.

Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media

Xenikou, A. & A. Furnham (1996), "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture", *Human Relations* Vol. 49, No. 3, pp. 349-371.

Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), *Leadership: The Art of Getting Things Done*. New York: HarperCollins

Y U X Y f g \] d U b X d Y f Z c f a U b WY . 5
Leadership
Quarterly Vol. 4, No. 1, pp. 802.

Yukl, G. (2009). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

www.infobumn.com