

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2008) definisi gaya kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Gaya kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu:

- a. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut,
- b. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok secara seimbang tanpa daya,
- c. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Gaya kepemimpinan (dalam Rivai & Mulyadi, 2011) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil dari komunikasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika dia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2005) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

James McGregor Burn, 1978 (dalam Yulk, 2007) menulis sebuah buku mengenai kepemimpinan politis. Burn membedakan gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya manusia untuk mereformasi institusi.

Suatu gaya kepemimpinan tentunya dijalankan oleh pemimpin. Sule & Saifullah (2008), mendefinisikan pemimpin sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Jadi gaya kepemimpinan adalah sebuah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional, menurut Bass (dalam Muenjohn & Armstrong, 2008), didefinisikan sebagai proses dimana seorang pemimpin mencoba untuk meningkatkan kesadaran pengikut dari hal yang benar dan penting serta memotivasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi harapan yang mungkin. Menurut Robbins, (2002) Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma.

Bass & Avolio, 1993; Burns, 1978, (dalam Bass, Avolio, dan Atwater, 1996) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengikut adalah dengan mengajak mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat, sementara juga meningkatkan harapan dan kemampuan pengikut, dan kesediaan mereka untuk mengambil risiko. Dari penelitian-penelitiannya, Bass (dalam Luthans, 2006) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Munawaroh (2011), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Pengikut seorang pemimpin transformasional merasa

adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Menurut Tichky & Devanna (dalam Jewell & Siegall, 1998), pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mengenali kebutuhan akan perubahan organisasi, kemampuan melihat masa depan, mobilisasi komitmen terhadap penglihatan kedepan, pembentukan budaya perusahaan untuk mendukung perubahan, dan melihat sinyal perubahan yang baru.

Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan untuk meningkatkan kesadaran dan memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu melebihi harapan yang mungkin demi kebaikan kelompok.

b. Dimensi - Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Formula asli dari Bass, (1985) meliputi tiga jenis perilaku transformasional: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan intelektual. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan pengaruh para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Sebuah revisi dari Bass & Avolio, (1990), menambahkan dimensi motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan

menggunakan symbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat (dalam Yulk, 2007).

Bass & Avolio, 1997 (dalam Muenjohn & Armstrong, 2008), menunjukkan bahwa pemimpin transformasional biasanya menampilkan perilaku mereka yang diasosiasikan dengan empat karakteristik (dimensi-dimensi) sebagai berikut:

- 1) *Idealized Influence*, digambarkan ketika seorang pemimpin dapat menjadi teladan bagi pengikutnya dan mendorong para pengikut untuk berbagi visi dan tujuan bersama dengan memberikan visi yang jelas dan rasa mencapai tujuan yang kuat.
- 2) *Inspirational Motivation*, mewakili perilaku ketika seorang pemimpin mencoba untuk mengekspresikan pentingnya tujuan yang diinginkan dengan sederhana, mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan meyakinkan pengikut bahwa pekerjaannya berarti dan menantang.
- 3) *Intellectual Stimulation*, mengacu pada pemimpin yang menantang ide-ide pengikutnyadan nilai-nilai untuk memecahkan masalah. Dalam Munandar (2001), pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencapai cara-cara baru dalam melaksanakan tugas.
- 4) *Individualised Consideration*, mengacu pada pemimpin yang menghabiskan lebih banyak waktu dan membina pengikutnya serta memberikan perhatian pada pengikutnya dengan dasar individual pengikut. Dalam Munandar (2001), dijelaskan bahwa pemimpin

memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Ia memberi nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka.

B. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya

Menurut Edward Taylor (dalam Sobirin, 2007) budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Perucidan Hamby (dalam Tampubolon, 2004) mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

2. Definisi Organisasi

Sobirin (2007) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu

Malinowski (dalam Cahyani, 2004) mengatakan organisasi sebagai suatu kelompok orang yang bersatu dalam tugas-tugas, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal.

3. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2008), Budaya Organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika

dicermati secara seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang di junjung tinggi oleh organisasi. Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budayasebuah organisasi, yaitu :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisi, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi padatim ketimbang pada individu-individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Stoner, dkk, (dalam Suryo 2010) Budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Davis (dalam Lako, 2004) budaya

organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

- a. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satusama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b. Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
- c. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
- d. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- e. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

- f. **Iklm Organisasi.** Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

4. Aspek Budaya Organisasi

Tujuh hal yang menjadi aspek penting suatu budaya organisasi menurut Robbins (2002) adalah:

- a. **Inovasi dan pengambilan resiko** (*Inovationand Risk Taking*). Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif, berani mengambil keputusan dan resiko.
- b. **Perhatian terhadap detail** (*Attention to Detail*). Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. **Orientasi terhadap hasil** (*Outcome Orientation*). Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- d. Orientasi terhadap individu (*People Orientation*). Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil terhadap individu yang ada dalam perusahaan.
- e. Orientasi terhadap tim (*Team Orientation*). Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- f. Agresivitas (*Aggressiveness*). Tingkat tuntutan terhadap individu agar berlaku agresif dan bersaing (kompetitif), serta tidak bersikap santai.
- g. Stabilitas (*Stability*). Tingkat penekanan aktivitas perusahaan dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

5. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2002) mengemukakan bahwa fungsi dari budaya organisasi antara lain adalah:

- a. Budaya organisasi memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota perusahaan sehingga karyawan merasa bangga menjadi anggota dari perusahaan tempatnya bekerja.
- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen sampai mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan.
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan

menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.

- e. Budaya mendorong stabilitas sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- f. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan membentuk perilaku serta sikap karyawan.

Menurut Rivai (2008) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), fungsi budaya organisasi adalah:

- a. Memberikan identitas perusahaan kepada karyawan. Budaya memberikan identitas pada sebuah perusahaan. Identitas ini dapat didukung dengan mengadakan atau memberikan penghargaan yang dapat mendorong

inovasi. Identitas yang dimiliki suatu perusahaan menjadikan anggotanya berbeda dengan anggota perusahaan lain dan memberikan pola identifikasi kepada perusahaan.

- b. Memudahkan komitmen kolektif. Salah satu nilai dalam perusahaan adalah menjadi sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dan bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung karyawan dalam perusahaan, adanya konflik dan perubahan-perubahan yang terjadi diatur dengan baik dan efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Budaya membantu para karyawan memahami alasan perusahaan melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan mencapai tujuan jangka panjang.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan memberikan identitas kepada seseorang dan mendorong stabilitas sosialnya sehingga seseorang merasa bangga dan nyaman saat bekerja di sebuah organisasi.

6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat mempengaruhi berjalannya sebuah sistem dalam perusahaan, namun pada hakikatnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi

perkembangannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terbagi atas empat faktor yang menggambarkan bagaimana budaya organisasi dapat berjalan dengan baik. Empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi tersebut adalah karakter perorangan, etika perusahaan, pembagian kekuasaan dan struktur organisasi. (Ardiana, dkk, 2013).

a. Faktor Karakter Perorangan

Faktor yang berperan dalam sebuah budaya organisasi adalah individu yang berada dalam organisasi tersebut, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda hal ini disebabkan oleh perbedaan nilai, kepribadian dan etik setiap individu dalam organisasi masing-masing. Faktor ini didukung oleh dua buah sub-faktor yaitu sub-faktor pemimpin dan sub-faktor anggota :

- 1) Sub-faktor pemimpin, memiliki pengaruh yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena nilai-nilai kepribadian dan kepercayaannya. Pemimpin memberikan skenario yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi.
- 2) Sub-faktor pegawai, adalah orang yang memiliki karakteristik, pandangan dan kepercayaan yang sama terhadap nilai-nilai budaya organisasi yang ada dalam sebuah organisasi/ perusahaan yang dipilih oleh pemimpin perusahaan.

b. Faktor Etika Perusahaan

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki etika yang baik terhadap orang lain ataupun sesama karyawan. Etika perusahaan disini meliputi

moral, kepercayaan dan aturan yang menjaga kestabilan hubungan dengan sesama anggota organisasi.

c. Faktor Pembagian Hak/Kekuasaan

Pembagian hak dalam sebuah organisasi yaitu hak untuk memakai sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Pembagian hak memberikan aturan dan tanggung jawab kepada setiap individu yang termasuk dalam organisasi tersebut dan mempengaruhi perkembangan nilai, norma dan atititude dalam organisasi tersebut.

d. Faktor Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah sistem formal tentang tugas dan hubungan kekuasaan yang digunakan untuk mengatur jalannya perusahaan/ organisasi tersebut. Perbedaan dalam pemilihan struktur organisasi akan menyebabkan perbedaan nilai budaya organisasi dalam tiap-tiap perusahaan. Stuktur organisasi memiliki peranan penting dalam budaya organisasi karena hal inilah yang membentuk karyawan dalam melakukan aktifitas mereka serta berjalannya informasi dalam organisasi.

Hasil penelitian David Drennan selama sepuluh tahun telah ditemukan dua belas faktor pembentuk budaya organisasi/ perusahaan/ budaya kerja/ budaya akademis (dalam Supandi, Wiatmana) yaitu :

- a. Pengaruh dari pimpinan /pihak yayasan yang dominan
- b. Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
- c. Teknologi, produksi dan jasa
- d. Industri dan kompetisinya/ persaingan.

- e. Pelanggan/ stakeholder akademis
- f. Harapan perusahaan/ organisasi
- g. Sistem informasi dan kontrol
- h. Peraturan dan lingkungan perusahaan
- i. Prosedur dan kebijakan
- j. Sistem imbalan dan pengukuran
- k. Organisasi dan sumber daya
- l. Tujuan, nilai dan motto.

C. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1. Kerangka Pemikiran

Teori utama yang digunakan untuk budaya organisasi adalah teori Robbins & Judge (2008), yaitu budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang di junjung tinggi oleh organisasi. Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu : (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko; (2) Perhatian pada hal-hal rinci; (3) Orientasi hasil; (4) Orientasi orang; (5) Orientasi tim; (6) Keagresifan; dan (7) Stabilitas.

Sedangkan teori utama gaya kepemimpinan transformasional adalah teori Bass (1996) yaitu dimana seorang pemimpin mencoba untuk meningkatkan kesadaran pengikut dari hal yang benar dan penting serta memotivasi pengikut

untuk melakukan hal yang melebihi harapan yang mungkin. Ada 4 aspek yang terdapat didalamnya yaitu: (1) *Idealized Influence*, (2) *Inspirational Motivation*, (3) *Intellectual Stimulation*, (4) *Individualised Consideration*.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya yang lemah (Khoirusmadi, 2011).

Budaya organisasi diciptakan, dipelihara dan dirubah oleh orang-orang dalam organisasi. Budaya organisasi juga diciptakan dan dipelihara oleh pimpinan organisasi seperti kepala sekolah. Pendiri dan pemimpin organisasi pada tingkatan eksekutif adalah sumber yang utama diturunkannya ideologi, nilai-nilai inti dan nilai-nilai spesifik organisasi. Nilai-nilai organisasi menggambarkan perilaku-perilaku atau tujuan-tujuan yang dipilih. Norma organisasi mencerminkan perilaku-perilaku yang diterima orang lain dan secara keseluruhan dianggap sebagai cara yang diterima untuk mencapai tujuan. Pemimpin juga menetapkan parameter bagi saluran komunikasi dan aturan interaksi formal bagi organisasi.

Nilai-nilai dan norma-norma disebarkan ke seluruh anggota organisasi, menjadi bagian dari budaya organisasi yang permanen.

Salah satu faktor yang diduga dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah faktor gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Gaya kepemimpinan (Rivai, 2008) juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini, yaitu: gaya kepemimpinan melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, gaya kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, dan adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Gaya kepemimpinan kemudian dapat menstimulasi perasaan bahagia dan bergairah dalam bekerja. Perasaan ini mencerminkan bahwa terdapat kepuasan kerja di dalam diri bawahan.

Crosby (1996) menekankan perlunya seorang pemimpin untuk memiliki agenda yang jelas yang menyangkut diri dan organisasi sehingga tahu kemana arah yang dituju. Agenda tersebut seyogyanya menyangkut tujuan jangka panjang dan strategi jangka pendek yang hendak dicapai dengan mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi jika situasi menjadi rancu dan ambigu.

Justru dalam kondisi inilah akan nampak bagaimana kontribusi pemimpin tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryo (2010) menunjukkan bahwa terdapat hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komponen budaya organisasi. Pada penelitian tersebut, tingginya budaya organisasi disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berada dalam diri seseorang yang berprofesi sebagai pengelola panti asuhan. Begitu juga halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Herminingsih (2011) bahwa terdapat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada Bank Mandiri Wilayah VII (Jawa tengah dan Yogyakarta). Dimensi kepemimpinan transformasional *motivasi inspirasional* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi budaya keterlibatan, adaptabilitas, dan misi. Dimensi kepemimpinan transformasional pertimbangan individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi budaya konsistensi.

Gaya kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompoknya. Gaya kepemimpinan (Rivai, 2008) juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut Yukl (2007), dengan gaya kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan

memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibanding dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Pada dasarnya seorang pemimpin menurut Myers (1983) adalah seseorang yang berfungsi membantu mendefinisikan dan mencapai tujuan kelompok, dalam hal ini kepala sekolah membuat kebijakan dan merumuskan tujuan; memantapkan kelompok terutama ketika timbul ketegangan, andil kepala sekolah sangat besar dalam upaya mengurangi adanya perbedaan dan mengajak kelompok bekerja sama; memberikan simbol identifikasi, kepala sekolah bertindak sebagai simbol sehingga kelompok dapat dimantapkan dalam suatu kesatuan. Berdasar pada hal itu, maka cukup jelas bagaimana kepala sekolah dalam penciptaan stabilitas kinerja di dalam organisasi. Pada akhirnya disadari bahwa kepala sekolah hendaknya memiliki suatu komitmen yang jelas, baik komitmen pada diri pribadi maupun komitmen terhadap organisasi.

2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan asumsi di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi.