

# KEPEMIPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM BUDAYA ORGANISASI

*Masine Slahanti<sup>1</sup>, Ani Setyowati<sup>2</sup>*

Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang  
Email: [machine\\_slahanti@usm.ac.id](mailto:machine_slahanti@usm.ac.id), [ani@usm.ac.id](mailto:ani@usm.ac.id)

## ABSTRAK

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan kunci utama dalam menentukan kesuksesan organisasi. Dengan adanya pemimpin anggota organisasi akan lebih mudah diatur dan diarahkan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan motivasi intrinsik anggota organisasi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui makna pemimpin transformasional dalam menciptakan sebuah budaya kerja diperusahaan. Penelitian ini menggunakan metode fenomenologi yang difokuskan pada PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang. Untuk memperoleh hasil penelitian, peneliti menggunakan wawancara yang tidak terstruktur dalam menggali informasi. Wawancara tidak terstruktur ditujukan kepada sembilan karyawan yang ada di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang. Penelitian menunjukkan hasil bahwa gaya pemimpin tipe transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang positif dalam organisasi. Karena, gaya kepemimpinan transformasional mampu mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk menciptakan nilai yang sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga mengabaikan visi pribadi anggota organisasi.

**Kata Kunci:** Pemimpin, Kepemimpinan transformasional, Budaya, Budaya Organisasi

## ABSTRACT

*The role of the leader in an organization is the key factor to determine the success of the organization. By the organization leader, the members will be more easily managed and controlled. Transformational leadership is one of leadership style that is able to create intrinsic motivation for organizational members. This study to determine the meaning of transformational leaders to create a better work culture in the company. This study uses a phenomenological method that focused on PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang. To obtain research results, researchers used unstructured interviews in extracting information. Unstructured interviews were addressed to nine number of employees at PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang. Research shows that the transformational type of leader style is able to create a positive work culture in the organization. Because, transformational leadership style is able to direct the behavior of organizational members to create value in accordance with organizational goals, thus ignoring the personal vision of organizational members.*

**Keywords:** Leaders, Transformational leadership, Culture, Organizational Culture

## PENDAHULUAN

Peran pemimpin merupakan kunci utama dalam meningkatkan kesuksesan organisasi (Kotter, 2001). Dalam upaya

meningkatkan kesuksesan organisasi, seorang pemimpin memiliki sejumlah kontribusi antara lain, meningkatkan kinerja melalui inovasi (Engelen et al., 2014), meningkatkan

efisiensi anggota organisasi (Dwivedi et al., 2020), mengurangi konflik hingga total turnover anggota (Manoppo, 2020), termasuk menciptakan komitmen sebagai pedoman organisasi (Sub et al., 2015; Yahaya & Ebrahim, 2016). Dewasa ini, khususnya dalam menghadapi kondisi lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian, organisasi membutuhkan peran pemimpin yang mampu menumbuhkan dan menstabilkan semangat anggota untuk mampu bekerja sesuai dengan tujuan, visi, dan misi organisasi (Dwivedi et al., 2020). Diawali dengan munculnya *pandemic*, regulasi pemerintah, tuntutan terhadap kebutuhan konsumen, hingga kondisi pasca *pandemic*, pemimpin memegang tonggak utama dalam mengarahkan anggota organisasi supaya mampu menstimulus pekerja memiliki nilai keunggulan dan kemandirian (Lasrado & Kassem, 2021) termasuk mendorong anggota organisasi dalam menentukan tanggung jawab terhadap otoritas sebuah pekerjaan (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Khususnya tipe pemimpin transformasional, pemimpin transformasional merupakan salah satu pilihan pemimpin yang efektif disamping pemimpin transaksional (Andersen, 2015; Greaves et al., 2014). Selama kurang lebih tiga dekade, pemimpin transformasional merupakan tipe pemimpin yang ideal (Kuhnert & Lewis, 1987; Mangalam Birla, 2005). Pemimpin transformasional merupakan tipe pemimpin ideal dibandingkan tipe pemimpin yang lain karena mampu meningkatkan nilai anggota organisasi, melalui metode pembangkitan motivasi intrinsik dan menstimulus anggota untuk menciptakan ide dan berfikir secara mandiri untuk meraih kesuksesan dimasa mendatang (Dwivedi et al., 2020; Engelen et al., 2014; Greaves et al., 2014; Hopton et al., 2013; Jin et al., 2016; Khan et al., 2020; Kotter, 2007; Kuhnert & Lewis, 1987; Lasrado & Kassem, 2021; Mangalam Birla, 2005; Manoppo, 2020; Pattnaik & Sahoo, 2021; Puni et al., 2021; Shava & Heystek, 2021; Sub et al., 2015; Xenikou & Simosi, 2006; Xie, 2020; Zhang et al., 2021).

Dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi, gaya pemimpin transformasional turut dipengaruhi oleh budaya yang berkembang dalam organisasi (Schein, 2017). Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung merangsang terbentuknya motivasi individu untuk meraih tujuan sendiri namun mampu mengimbangi dengan selarasnya tujuan dalam organisasi (Ferine et al., 2021). Peran seorang pemimpin terhadap pembentukan budaya dalam organisasi sangat krusial, pemimpin secara langsung maupun tidak langsung diyakini anggota organisasi sebagai sebuah contoh. Atas dasar tersebutlah, timbul proses adopsi perilaku, dan penciptaan nilai oleh anggota organisasi melalui sebuah figur pemimpin yang ada di organisasi (Al-Swidi et al., 2021). Bukan hanya sebagai contoh perilaku, pemimpin secara signifikan mendorong anggota organisasi untuk membentuk komitmen bersama (Yahaya & Ebrahim, 2016). Oleh karena itu, korelasi atas budaya yang dibentuk dan diciptakan melalui seorang pemimpin, mampu memprediksi kinerja organisasi (Xenikou & Simosi, 2006).

Kajian mengenai kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi merupakan kajian yang menarik untuk diteliti, karena melibatkan dua unsur konsep yang saling mendukung untuk mengarahkan anggota organisasi agar menciptakan visi dan misi yang sesuai dengan tujuan organisasi (Xie, 2020). Budaya sebagai program mental secara kolektif merupakan pembeda satu orang dengan orang lain, atau gambaran atas ekspresi diri, rasa hormat, jarak fisik, dan cara bertindak dapat dikategorikan sebagai sebuah artefak, symbol, ciri khas atau ekspresi (Hofstede, 1980). Yang secara simultan diinteraksikan kepada individu atau anggota lain dalam mencapai tujuan bersama (Ribeiro, 2020). Dengan demikian melalui adanya seorang pemimpin yang bergaya transformasional sumber daya manusia dalam organisasi dikelola secara profesional selaras antara tujuan individu dengan tujuan organisasi (Ferine et al., 2021).

Kuhnert & Lewis (1987), Zhang et al. (2021), Pattnaik et al. (2021), Engelen et al. (2014), dan Manglam Birla (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan ideal selama tiga dekade ini. Tetapi, hasil penelitian dari Kuhnert & Lewis (1987), Zhang et al. (2021), Pattnaik et al. (2021), Engelen et al. (2014), dan Manglam Birla (2005) ditolak oleh penelitian dari Kotter (2007). Kotter (2007) berpendapat bahwa, meskipun tipe kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin ideal, tipe pemimpin transformasional bersifat tidak stabil, tidak menciptakan kekuatan penuh, lemah terhadap misi dalam organisasi sehingga cenderung menimbulkan komunikasi yang rendah. Oleh karena itu Kotter (2007) banyak mengkritik kekurangan yang dianggap tipe pemimpin ideal oleh beberapa peneliti seperti Kuhnert & Lewis (1987), Zhang et al. (2021), Pattnaik et al. (2021), Engelen et al. (2014), dan Manglam Birla (2005).

Beberapa temuan penelitian sebelumnya, seperti temuan dari Engelen et al. (2014), Dwivedi et al. (2020), Greaves et al. (2014), Hopton et al. (2013) dan Pattnaik & Sahoo (2021) telah menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki peran penting dalam membentuk budaya yang ada dalam organisasi, khususnya dalam membentuk motivasi intrinsik dan menstimulus anggota untuk menciptakan ide dan berfikir secara mandiri. Namun beberapa peneliti sebelumnya seperti Engelen et al. (2014), Dwivedi et al. (2020), Greaves et al. (2014), Hopton et al. (2013) dan Pattnaik & Sahoo (2021) belum membahas secara detail, proses dan tahapan bagaimana seorang pemimpin transformasional telah membentuk budaya dalam organisasi.

Begitu pun dengan Sub et al. (2015), Xenikou & Simosi (2006), Yahaya & Ebrahim (2016), dan Zheng et al (2019) yang turut menganalisis tentang kepemimpinan dengan budaya yang ada dalam sebuah organisasi ditinjau dari persepsi, inovasi, dan komitmen anggota organisasi. Akan tetapi, baik temuan

dari studi Sub et al. (2015), Xenikou & Simosi (2006), Yahaya & Ebrahim (2016), dan Zheng et al (2019) atau kebanyakan beberapa penelitian sebelumnya hanya mengukur faktor kepemimpinan dengan budaya dalam organisasi, melalui kajian hubungan sebab akibat yang tidak secara detail menguraikan bagaimana proses seorang pemimpin dalam menciptakan sebuah budaya kerja yang sesuai dengan harapan organisasi, khususnya melalui pendekatan kualitatif yang secara nyata menggambarkan sebuah interaksi sosial (Chua, 1986).

Penelitian terkait fenomena sosial atas proses perilaku individu dalam membentuk realitas sosial seharusnya dilakukan dengan metode kualitatif, karena secara nyata menggambarkan perspektif sebuah keyakinan (Chua, 1986) dan mencerminkan sebuah kenyataan (Ballinger, 2004) melalui pemikiran yang bersifat holistik (Boyce & Greer, 2013). Atas dasar tersebut, dalam upaya mengungkap realitas sosial, penelitian ini hadir dengan menggunakan metode fenomenologi. Fenomenologi digunakan sebagai upaya dalam menginterpretasikan sebuah esensi fenomena yang telah dipersepsikan individu atau sekelompok individu (Ataro, 2020).

Tujuan dari penelitian ini adalah mengungkap peran kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya organisasi yang ada dalam organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional sebagai sebuah stimulus dalam membangkitkan motivasi intrinsik individu merupakan sebuah cara dalam membentuk budaya atau tindakan anggota organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini hadir dengan membawa kontribusi tambahan atas literatur mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan catatan penelitian ini bukan untuk membandingkan satu penelitian dengan penelitian yang lain, atau membuka kekurangan penelitian yang lain. Namun studi dari penelitian ini bersifat menambah kajian baik untuk perkembangan literatur atau referensi seorang praktisi,

berkaitan dengan kajian kepemimpinan berkaitan dengan budaya organisasi.

Penelitian ini terbagi kedalam beberapa bagian, bagian pendahuluan, bagian tinjauan literatur, bagian metode penelitian, bagian hasil dan diskusi, serta bagian akhir yaitu kesimpulan, keterbatasan, dan saran penelitian selanjutnya.

## TINJAUAN LITERATUR

### *Kepemimpinan Transformasional*

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya pemimpin yang menstimulasi dan merubah persepsi anggota organisasi untuk mengikuti pemimpin (Kuhnert & Lewis, 1987), dan mendorong individu untuk melakukan perubahan status sosial melalui sebuah perubahan yang positif mengikuti arahan dari seorang pemimpin (Mangalam Birla, 2005). Tipe kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan ideal yang sudah diakui selama lebih dari tiga decade belakangan ini, disamping tipe kepemimpinan situasional (Kuhnert & Lewis, 1987).

Model tipe kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan tipe kepemimpinan situasional menurut Bass (1985) yakni tipe kepemimpinan transformasional mempunyai cara tersendiri dalam membangun dan mempersepsikan makna dari pengalaman pribadi untuk sebuah kemandirian atau kemajuan. Anggota organisasi dari seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu mencapai kepercayaan, rasa hormat dan kesetiaan kepada pemimpin. Karena pemimpin transformasional memiliki kualitas seperti yang organisasi harapkan. Tipe pemimpin transformasional merupakan tipe pemimpin yang memiliki ceminan pekerja keras dan memberi gambaran kepada pengikut bahwa bekerja bukan hanya sekedar untuk mencari keuntungan diri sendiri, namun mencapai keuntungan bersama. Oleh karena itu, tipe pemimpin transaksional merupakan contoh pemimpin yang ideal karena mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan

karakternya (Engelen et al., 2014; Xenikou & Simosi, 2006).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya pemimpin yang menstimulasi dan merubah persepsi anggota organisasi untuk mengikuti pemimpin (Kuhnert & Lewis, 1987), dan mendorong individu untuk melakukan perubahan status sosial melalui perubahan yang positif mengikuti arahan pemimpin.

### *Budaya organisasi*

Definisi budaya organisasi menurut Hofstede (1980) yakni seperangkat nilai, persepsi, pola pikir, dan simbol yang ditunjukkan individu maupun sekelompok orang dalam sebuah organisasi. Deskripsi budaya dalam gambaran organisasi sangat penting, karena melalui budaya dalam organisasi simbol dan interaksi sosial antar anggota organisasi terlihat jelas, seberapa besar anggota mempersepsikan nilai yang ada dalam organisasi (Schein, 2017). Organisasi sebagai sebuah instrument yang menghasilkan barang atau jasa, juga menghasilkan artefak, ataupun tinggalaan yang merupakan gambaran interaksi anggota organisasi (Smircich, 1983).

Peran pemimpin transformational dalam membentuk budaya organisasi sangat penting antara lain, menciptakan efisiensi pekerja (Dwivedi et al., 2020), merangsang anggota organisasi untuk terus melakukan inovasi (Engelen et al., 2014), menciptakan nilai kemandirian dalam diri anggota (Zhang et al., 2021), meningkatkan kinerja organisasi melalui pengaturan konflik, etika bekerja, dan budaya organisasi (Ferine et al., 2021), bahkan peran pemimpin transformasional dalam mengarahkan anggota organisasi dapat dijadikan sebagai alat untuk memprediksi kinerja unit organisasi (Xenikou & Simosi, 2006).

## METODE PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap peran budaya organisasi dalam pengendalian anggaran. Penelitian ini

menggunakan pendekatan fenomenologi. Pendekatan fenomenologi adalah pendekatan yang berupaya mengungkap realitas sosial dan menginterpretasikan esensi sebuah fenomena yang telah dipersepsikan individu atau sekelompok individu (Ataro, 2020).

Penelitian berfokus di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang. PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang merupakan organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa ketenagalistrikan. PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang memiliki total 30 kantor yang tersebar di Indonesia. Namun fokus penelitian ditujukan di kantor yang berpusat di Kota Semarang.

Untuk menjawab masalah dalam penelitian, peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur digunakan karena untuk menggali sebuah fenomena terhadap realita sosial harus digunakan sebuah diskusi dalam mengungkapkan pengalaman hidup seseorang (Bleiker et al., 2019; Jamali, 2018; Kvale, 1996).

Wawancara ditujukan kepada Sembilan orang anggota perusahaan. Satu orang manajer dan delapan orang adalah karyawan perusahaan. Informan yang diambil merupakan informan yang memiliki kriteria khusus yaitu karyawan yang sudah bekerja minimal tiga tahun di perusahaan dan paham dengan budaya kerja yang ada di perusahaan. Asumsi tiga tahun bekerja merupakan dasar pengambilan informan yang menurut peneliti, informan sudah memahami filosofi organisasi, karakter pemimpin, interaksi sesama anggota, maupun bagaimana anggota yang satu mempersepsikan nilai organisasi atau mempersepsikan anggota yang lain dalam satu organisasi.

## HASIL DAN DISKUSI

Penelitian ini mewawancarai sembilan orang. Sembilan orang tersebut antara lain, satu orang manajer dalam perusahaan, dan delapan orang karyawan dalam perusahaan. Pertanyaan penelitian bersifat tidak terstruktur karena untuk menggali berbagai

macam informasi yang terkait dengan masalah yang diteliti. Proses wawancara dilakukan pada forum tidak formal, menyesuaikan dengan ketersediaan waktu informan. Hasil dari diskusi antara lain:

### *Persepsi pemimpin menurut anggota organisasi PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang*

Pemimpin merupakan elemen penting dalam menentukan kesuksesan organisasi, dengan adanya pemimpin organisasi mampu mempertahankan produktivitas, profitabilitas, dan nilai yang kompetitif (Yahaya & Ebrahim, 2016). Disamping itu, dengan adanya pemimpin secara signifikan mampu mempengaruhi motivasi intrinsik anggota organisasi untuk mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam meraih kesuksesan di masa mendatang (Khan et al., 2020). Anggota organisasi di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang tahu dan paham, peran penting pemimpin dalam organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dari informan pertama,

*“Pemimpin itu sangat penting ya, karena tanpa pemimpin karyawan susah untuk diatur. Selain itu, pemimpin itu sosok figure yang patut dicontoh”.*

Dari informan pertama, dapat disimpulkan bahwa para karyawan di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang tahu tentang deskripsi pemimpin. Seorang pemimpin menurut mereka adalah sosok figur yang patut dicontoh. Disamping untuk contoh, seseorang pemimpin adalah seseorang yang mampu mengatur karyawan. Karena tanpa aturan dari pemimpin, anggota organisasi akan mengalami keadaan tanpa identitas dan mengancam kinerja organisasi (Engelen et al., 2014).

Pendapat informan pertama pun diperkuat dengan informan kedua, yang mengatakan,

*“Dalam organisasi harus ada seseorang yang mengatur anggota lain, karena jika tidak ada yang mengatur, pasti tidak ada tanggung jawab untuk melaksanakan sebuah tugas”.*

Menurut informan kedua, deskripsi pemimpin sangat penting sebagai sosok yang bisa mengatur dan mengarahkan anggota, dalam mencapai tujuan bersama. Berdasar dari kedua informan dapat dibuktikan dengan jelas, seorang pemimpin disamping sebagai seorang figure panutan, dia bertindak sebagai seorang yang mengatur dan mengarahkan anggota organisasi untuk menjalankan visi dan misi bersama (Engelen et al., 2014; Kotter, 2001; Yahaya & Ebrahim, 2016).

Deskripsi pemimpin disamping sebagai karakter yang mampu menentukan kesuksesan organisasi dan mampu mengarahkan anggota seorang pemimpin harus memiliki sifat cerdas, memiliki kapabilitas sesuai dengan bidang pekerjaan dan mampu menyelesaikan konflik yang timbul di antara pegawai. Beberapa karakter unggul pemimpin yang cerdas, berkapabilitas, dan mampu mengurangi konflik antar pegawai dibuktikan dengan beberapa temuan dari wawancara berikut:

Menurut informan ketiga dan keempat,

*“pemimpin itu harus cerdas. Inti dari cerdas ya pemimpin harus mampu dari segi pendidikan atau sumber daya manusianya harus mampu berada di atas rata-rata. Kita kan disini pegawai minimal STM atau D3. Pemimpin kita setidaknya harus minimal sarjana. Jadi lebih memahami ilmu teknik dibandingkan kita.”*

Kemudian sumber informasi dari informan ke lima, dan enam, memberikan informasi yang hampir mirip, antara lain,

*“PT. Serkolinas Aman Nusantara in ikan bergerak dibidang teknik, jadi pemimpin kita ya harus paham dengan lingkup usaha bidang teknik ketenagalistrikan. Kebetulan bapak Dj. (Bapak Dj adalah singkatan dari nama Manager di PT. Serkolinas Aman Nusantara) itu lulusan dari Universitas Negeri X dan sering mengikuti pelatihan tenaga listrikan. Jadi pantas beliau itu punya skill mumpuni di bidang teknik”.*

Deskripsi pemimpin merupakan seseorang yang harus mampu mereduksi

konflik antara karyawan. Hal ini di buktikan dengan informasi dari informan ke tujuh, delapan, dan sembilan, sebagai berikut.

*“Pemimpin itu harus mampu menyelesaikan konflik ya. Apalagi kita ini kan anak buah itu banyak, ya bisa sampai 500 orang kalau ditotal. Tetapi tersebar di seluruh Indonesia. Khusus disemarang hanya 50 orang. Pasti ada bentrok atau tolak pendapat antar pegawai. Nah itu pemimpin harus mampu mengatasi bentrok antar pegawai”.*

Dari berbagai sumber informasi yang didapatkan informan ketiga sampai ke sembilan dapat disimpulkan bahwa **PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang** memiliki karakter pemimpin yang bisa dipertanggungjawabkan karena karakter pemimpin yang cerdas, memiliki kemampuan sesuai bidangnya, dan mampu mengurangi konflik antar pegawai didapatkan pada karakter pemimpin di **PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang**.

Disamping beberapa hal diatas, bapak Dj. Sebagai seorang pemimpin di **PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang** sering menstimulus karyawan di perusahaan untuk lebih giat lagi belajar. Baik di perguruan tinggi atau mengikuti pelatihan berkelanjutan yang diadakan oleh lembaga sertifikasi ketenagalistrikan. Hal ini dibuktikan dari informasi informan ke lima, antara lain

*“kita ini setiap setahun sekali selalu diikutkan pelatihan. Misalnya di Gemah PDKB, itu lembaga sertifikat kompetensi tenaga listrikan. Kalau tidak ya pelatihan di PLN atau Dirjen Tenaga Listrikan supaya kita bisa lebih pandai”.*

Informan ke tujuh berpendapat,

*“kalau saya malah selalu didorong untuk kuliah lagi, karena kan saya hanya pegawai ijasahnya STM teknik. Pak Dj itu sering menasehati, ayo kamu belajar lagi, supaya besok bisa lebih baik masa depanmu tidak begini-begini saja... begitu sih”*

Jadi berdasarkan informasi dari informan ke lima dan ke tujuh dapat ditarik kesimpulan

bahwa informan ke lima dan ketujuh dapat disimpulkan bahwa bapak Dj merupakan pemimpin yang mendorong karyawan untuk merubah status sosial individu lebih baik dari sisi kemampuan individu tersebut.

### ***Budaya kerja menurut karyawan PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang***

Budaya merupakan seperangkat nilai, persepsi, dan asumsi yang dianut oleh anggota organisasi. Karyawan di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang sudah tahu dan paham dengan arti budaya. Hal tersebut dibuktikan dengan temuan beberapa informan, sebagai berikut:

Informan ketiga berpendapat,

*“Budaya menurut pandangan kami, ya semacam perilaku yang kita lakukan terus menerus. Kemudian kita Yakini dan percaya, perilaku itu tidak melenceng dari norma atau aturan”.*

Informan keempat turut berpendapat,

*“Budaya kan sesuatu yang diyakini sebagai pola perilaku”.*

Berdasarkan informan ketiga dan keempat, dapat ditarik kesimpulan bahwa antara anggota di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang sudah paham betul tentang arti budaya. Disamping itu mereka paham, budaya yang mereka yakini adalah tindakan yang tidak melenceng dari kaidah norma.

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang mempengaruhi nilai dan cara bertindak dalam sebuah perusahaan (Ribeiro, 2020; Schein, 2017). Untuk mendukung tujuan organisasi harus diperlukan sebuah persepsi, keyakinan, dan perilaku yang mendukung tujuan organisasi (Azeem et al., 2021; Ferine et al., 2021; Juliana et al., 2021). Karyawan di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang sudah mengerti tentang budaya organisasi. Hal ini dibuktikan dengan informan kelima berikut,

Informan kelima berkata,

*“Kita harus menjalankan budaya organisasi, karena budaya organisasi ya pola perilaku yang harus kita kerjakan*

*dalam mendukung visi, dan misi PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang. Kalau tidak sesuai visi dan misi ya berarti bukan budaya yang sesuai perusahaan. Dan itu harus dibuang ya”.*

Berdasar dari informan kelima, dapat ditangkap dengan jelas bahwa anggota organisasi tahu bentuk budaya yang harus dikembangkan di perusahaan. Disamping itu, anggota organisasi juga paham terhadap proses eliminasi atas budaya yang tidak boleh dianut oleh karyawan di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang demi peningkatan kinerja di perusahaan.

### ***Kaitan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi yang ada di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang***

Pemimpin transformasional sudah dikenal sejak tahun 1978 (Kuhnert & Lewis, 1987). Burns pada tahun 1978 melalui bukunya yang berjudul *“Leadership”* mengenalkan teori kepemimpinan politik berdasarkan dua tipe yaitu kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menitikberatkan kepada fokus kepatuhan anggota organisasi (Kuhnert & Lewis, 1987). Disamping itu, kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang berupaya untuk memotivasi para anggota organisasi untuk memaksimalkan potensi dan keterampilan dalam mencapai efisiensi tujuan melalui penetapan target yang jelas dan memberikan suatu bentuk kinerja yang baik (Lasrado & Kassem, 2021).

Tipe pemimpin transformasional di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang merupakan jenis tipe pemimpin transformasional. Hal tersebut tercermin dari sikap manajer yang mampu meningkatkan motivasi anggota organisasi untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan, menciptakan budaya kerja yang nyaman, tidak kaku atau menempatkan aturan secara tepat namun fleksibel. Beberapa keunggulan tersebut dapat dibuktikan dari hasil

wawancara dengan informan keenam dan ketujuh,

Informan keenam berkata,

*“Leader kami itu sosok yang tidak kaku, bisa menempatkan diri kapan bersama atasan, dan kapan bersama bawahan. Kadang juga tidak kaku memberi keputusan, disesuaikan dengan kondisi lah. Misalkan saat pandemic gini, penjualan kan menurun ya.... Ada toleransi untuk kita... terus aturan kepegawaian juga tidak kaku... bisa dikoordinasikan asalkan kita sebagai karyawan konsisten dan bertanggung jawab. Jadi bisa beradaptasi lah.. dan bisa jadi panutan”.*

Tipe pemimpin memiliki kaitan erat dengan budaya di organisasi (Ferine et al., 2021; Lasrado & Kassem, 2021; Sub et al., 2015; Xenikou & Simosi, 2006; Zheng et al., 2019). Karena pemimpin secara langsung mempengaruhi persepsi anggota organisasi (Ferine et al., 2021), berperilaku (Zheng et al., 2019), memotivasi dan mendorong anggota organisasi untuk bertindak sesuai tujuan perusahaan (Lasrado & Kassem, 2021) berdasarkan komitmen yang sudah ditetapkan (Sub et al., 2015), hingga mampu menjadi alat dalam memprediksi kinerja organisasi (Xenikou & Simosi, 2006).

Kemudian informan ketujuh mengulas,  
*“Terus, saat waktu tertentu... misalkan awal bulan saat perencanaan target.... Beliau memacu penjualan dengan pemberian kompensasi kalau target tercapai. Semacam bonuslah. Dan bonusnya variative, jika lebih banyak dari target..bonusnya juga menyesuaikan lebih banyak sih. Jadi pemberian semangatnya dari rangsangan motivasi”.*

Berdasar dari informan ke enam dan ketujuh dapat digaris bawahi bahwa pemimpin di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang adalah sosok pemimpin yang patut dijadikan contoh. Ditinjau dari segi karakter pemimpin yang bisa beradaptasi dengan lingkungan, kemudian sosok yang fleksibel, dan sosok

yang mampu membangkitkan motivasi karyawan saat bekerja sesuai dengan kondisi kemampuan karyawan.

Pemimpin transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang positif. Lingkungan kerja yang nyaman dapat dilihat dari kondisi saling mendukung terhadap sesama anggota organisasi, kemudian turnover karyawan yang sedikit (Dwivedi et al., 2020; Manoppo, 2020). Atmosfir kerja yang kondusif tersebut dapat dibuktikan dari informasi informan ke delapan, sebagai berikut,

*“Di PT. PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang ini, jarang ada karyawan yang keluar dari perusahaan. Sejak perusahaan didirikan tahun 2016, sampai sekarang hanya satu, atau dua karyawan yang resign. Itupun karena alasan pribadi, misalnya ikut domisili suami atau karena sakit. Jadi hampir tidak ada yang mengeluhkan kondisi tempat dan lingkungan bekerja. Karena memang kami sudah punya konsumen setia masing-masing”.*

Berdasarkan informasi dari informan ke delapan, dapat digaris bawahi bahwa tingkat keluar masuk karyawan di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang itu rendah. Hal tersebut merupakan pertanda, bahwa karyawan merasa nyaman ketika bekerja di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang.

Disamping merasa nyaman, kondisi nyaman merupakan peran besar dari seorang pemimpin yang mempunyai karakter mampu menstimulus anggota organisasi untuk maju dan mandiri. Hal ini, dibuktikan dengan informasi dari informan ke Sembilan sebagai berikut,

*“Sebetulnya kondisi perusahaan yang fleksibel dan nyaman. Kemudian sesame karyawan saling menghormati itu ya peran dari leader kita ya. Karena kan leader kita itu bisa beradaptasi dengan bawahan, terus mendengar keluhan dan masukan bawahan, dan beliau juga jadi figur yang patut di contoh dalam kepemimpinan”*



Pemimpin di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang merupakan salah satu contoh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, fleksibel, kondusif, dan mendukung karyawan untuk berfikir kreatif melalui rangsangan motivasi intrinsik anggota organisasi. Oleh karena itu, karakter pemimpin transformasional yang kuat di PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang mampu menciptakan budaya kerja yang positif yang mampu mendorong persepsi dan perilaku anggota organisasi supaya selaras dengan tujuan organisasi.

Dengan berdasar beberapa sumber informasi dari informan ke satu sampai ke sembilan dapat diasumsikan bahwa nilai budaya yang dianut oleh pemimpin dan anggota organisasi di **PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang** menjadi nilai yang lebih kekeluargaan, penuh tanggung jawab, dan saling membantu antara sesama pekerja. Nilai kekeluargaan didapatkan dari karakter pemimpin **PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang** yang mampu mengarahkan perilaku pekerja lebih positif misalnya mau belajar lagi, cerdas, kapabilitas di bidang teknik, dan pemimpin yang mampu mengurangi konflik antar pegawai. Dengan adanya karakter unggul yang ditunjukkan pemimpin di **PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang** secara otomatis karyawan mengadopsi perilaku positif tersebut. Sehingga atmosfir bekerja di **PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang** menjadi nyaman, bersifat kekeluargaan, dan jauh dari kesan timbul persaingan tidak sehat dari sesama karyawan **PT. Serkolinas Aman Nusantara Semarang**.

## KESIMPULAN

Hasil dari penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin dalam organisasi merupakan kunci penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Peran pemimpin mampu mengarahkan dan mengatur anggota organisasi untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Namun, kesuksesan pemimpin dalam menggerakkan anggota organisasi tidak mungkin berhasil tanpa adanya budaya kerja yang positif. Budaya kerja yang positif mampu mendukung atmosfir bekerja agar sesuai dengan harapan pemangku kepentingan.

Penelitian ini hadir dengan keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain, peneliti masih menganalisis kepemimpinan dari tipe kepemimpinan transformasional yang dikaitkan dengan budaya organisasi. Padahal dimensi lain yang mampu mendukung sebuah kepemimpinan bukan hanya pada budaya organisasi atau budaya kerja yang ada di lingkungan perusahaan. Berbagai macam dimensi yang perlu dipertimbangkan juga antara lain inovasi, komitmen organisasi, etika kerja, bahkan perilaku anggota organisasi juga turut memberikan kontribusi kedalam kinerja organisasi.

Saran untuk penelitian selanjutnya yakni, penelitian terkait dengan tipe kepemimpinan transformasional bisa diperluas lagi kedalam topik penelitian yang lebih luas yang mengkaitkan dengan dimensi lain inovasi dalam organisasi, komitmen anggota organisasi, etika kerja, perilaku, persepsi, bahkan sampai pada karakter humoris atau narcisisme yang ada pada diri pemimpin.

## REFERENSI

- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316(September 2020). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
- Andersen, J. A. (2015). Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(6), 765–777. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0168>

- Ataro, G. (2020). Methods, methodological challenges and lesson learned from phenomenological study about OSCE experience: Overview of paradigm-driven qualitative approach in medical education. *Annals of Medicine and Surgery*, 49(August 2019), 19–23. <https://doi.org/10.1016/j.amsu.2019.11.013>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66(June). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Ballinger, C. (2004). Writing up rigour: Representing and evaluating good scholarship in qualitative research. *British Journal of Occupational Therapy*, 67(12), 540–546. <https://doi.org/10.1177/030802260406701204>
- Bleiker, J., Morgan-Trimmer, S., Knapp, K., & Hopkins, S. (2019). Navigating the maze: Qualitative research methodologies and their philosophical foundations. *Radiography*, 25, S4–S8. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2019.06.008>
- Boyce, G., & Greer, S. (2013). More than imagination: Making social and critical accounting real. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(2), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.06.002>
- Chua, W. F. (1986). Theoretical constructions of and by the real. *Accounting, Organizations and Society*, 11(6), 583–598. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90037-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90037-1)
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571–1590. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0356>
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B., & Rooney, D. (2014). Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(4), 335–358. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0092>
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hoption, C., Barling, J., & Turner, N. (2013). “It's not you, it's me”: transformational leadership and self deprecating humor. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/01437731311289947>
- Jamali, H. R. (2018). Does research using qualitative methods (grounded theory, ethnography, and phenomenology) have more impact? *Library and Information Science Research*, 40(3–4), 201–207. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2018.09.002>
- Jin, S., Seo, M. G., & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 27(1), 64–84. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.002>

- Juliana, C., Gani, L., & Jermias, J. (2021). Performance implications of misalignment among business strategy, leadership style, organizational culture and management accounting systems. *International Journal of Ethics and Systems, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijoes-02-2021-0033>
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review, 25*(4), 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.05.001>
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why Transformation Effort Fail. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.7748/ns.33.2.26.s14>
- Kuhnert, W. K., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership : A Constructive / Developmental Analysis. *Academy of Management Review, 12*(4), 648–657.
- Kvale, S. (1996). Introduction: Interviewing as Research. In *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* (hal. 1–13).
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality and Reliability Management, 38*(1), 169–194. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Mangalam Birla, K. (2005). Transformational leadership. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 2*(4), 321–326. <https://doi.org/10.1504/ijlic.2005.008088>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal, 32*(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review, 44*(10), 1409–1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review, 44*(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>
- Ribeiro, S. C. M. (2020). Organizational Culture and Paradoxes in Management. In *Organizational Culture and Paradoxes in Management*. <https://doi.org/10.4324/9780429265747>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (Fifth Edit). John Wiley & Sons Inc, New Jersey, Canada. <https://doi.org/10.4324/9781351017510-15>
- Shava, G., & Heystek, J. (2021). Managing teaching and learning: integrating instructional and transformational leadership in South African schools context. *International Journal of Educational Management, 35*(5), 1048–1062. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0533>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 339–358. <https://doi.org/10.4324/9781315241371-20>

- Sub, S., Jo, Y., & Hooper, T. L. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: mediating role of organizational culture. *Policing: An International of Police Strategies & management*, 38(4).
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579.
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 220–236. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Zhang, S., Sun, W., Ji, H., & Jia, J. (2021). The antecedents and outcomes of transformational leadership: leader's self-transcendent value, follower's environmental commitment and behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), 1037–1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0471>
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>