

ANALISIS DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASI PADA PT BANGUN SATYA WACANA SURABAYA

Irra Chrisyanti Dewi¹, Nuri Herachwati²

¹Staff Pengajar STMIK Surabaya, irra_c_dewi@yahoo.co.id

²Staff Pengajar Dep. Manajemen, FEB Unair Surabaya, herachwati@yahoo.com

Abstract

This study links the important field of management research empirically, namely the various scope theory of leadership and organizational learning process. Specifically, this study discusses three things: 1) the impact of transactional leadership, and 2) transformational leadership on organizational learning processes, and 3) whether the influence of transformational leadership is stronger than transactional leadership. The results show that transactional leadership is more powerful in explaining variation and change of employee behavior toward organizations learning, compared with transformational leadership. Ability of transactional leadership style explain variations of organizational learning and change by 10.2%, whereas the ability of transformational leadership style explain variations of organizational learning and change of 5.9%. These findings depict an exchange-based approach to leadership and employee needs to do the job, it will be better to create the employee to make the learning process both in the process of information acquisition, information distribution, information interpretation, and creating changes in behavior and knowledge of employees.

Keywords: Transactional leadership, transformational leadership, organizational learning process.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan zaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan.

Pada era globalisasi dan pasar bebas hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang. Organisasi sekarang harus dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, organisasi yang merasa puas dengan dirinya dan mempertahankan status quo akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya.

Pembelajaran organisasi merupakan salah satu sumber penting keuntungan kompetitif yang berkesinambungan yang dimiliki oleh perusahaan (de Geus, 1988 dalam Hugo, *et al.*, 2009), dan menjadi pengendali penting kinerja perusahaan (Stata, 1989 dalam Hugo, *et al.*, 2009). Pada lingkungan yang bergejolak tempat organisasi beroperasi, pembelajaran berkesinambungan menjadi pengendali kunci kemampuan perusahaan untuk tetap adaptif dan fleksibel, artinya untuk tetap bertahan dan bersaing secara efektif (Burke, dkk., 2006 dalam Hugo, *et al.*, 2009). Sejumlah penelitian membahas tentang pembelajaran organisasi yang mempengaruhi keuntungan kompetitif (Jashapara, 2003 dalam Hugo, *et al.*, 2009), kinerja keuangan dan non-keuangan (Bontis, dkk., 2002; Skerlavaj/Dimovski, 2004; Dimovski/Skerlavaj, 2005; Jimenez-Jimenez/Cegarra-Navarro, 2006 dalam Hugo, *et al.*, 2009), keuntungan berwujud dan tidak berwujud melalui aliansi strategis (Simonin, 1997 dalam Hugo, *et al.*, 2009), biaya unit produksi (Darr, dkk., 1995 dalam Hugo, *et al.*, 2009), dan inovasi (Llorens, dkk., 2005 dalam Hugo, *et al.*, 2009).

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran kepemimpinan, karena kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, dan juga sebagai faktor kunci dalam aspek manajerial. Keberadaan pemimpin dalam perusahaan merupakan hal yang terpenting karena merupakan tulang punggung dan memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawannya untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya karyawan dalam mengukir prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik.

Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya ketrampilan dalam mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk, yaitu: kepemimpinan transaksional dan transformasional (Yukl, 1998). Kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat penting dan dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan transaksional yang dapat memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan *reward* dan *punishment*, yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Sementara itu organisasi juga membutuhkan visi serta dorongan yang dibentuk oleh kepemimpinan transformasional. Esensi nyata dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa pemimpin ini menyebabkan pengikut melakukan lebih dari yang diharapkan

mereka lakukan, dan pengikut itu mengetahui, serta percaya bahwa pemimpin tidak akan mengambil keuntungan dari mereka. Seseorang yang memiliki kepercayaan yang lebih pada orang lain akan berlaku sesuai dengan apa yang seharusnya, sehingga standar kerja yang diharapkan dapat dicapai (Hugo, et al., 2009).

Dikarenakan pentingnya pembelajaran organisasi bagi kinerja perusahaan, maka pemahaman sejumlah cara yang dapat digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi proses belajar di organisasi menjadi semakin penting. Lei, dkk. (1999), Llorens, dkk. (2005), Senge (1990), dan Swieringa/Wierdsma (1992) dalam Hugo, et al. (2009) menekankan pentingnya kepemimpinan bagi pembelajaran organisasi. Maani/Benton (1999), Slater/Narver (1995), dan Snell (2001) dalam Hugo, et al. (2009) mendeskripsikan kemampuan yang terkait dengan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu sarana terpenting untuk mengembangkan pembelajaran organisasi, sedangkan pengembangan teoritis terbaru menekankan pada pentingnya pendekatan pendukung pada pembelajaran kepemimpinan dan organisasi (Vera/Crossan, 2004 dalam Hugo, et al. 2009).

PT Bangun Satya Wacana Surabaya sebagai salah satu anak perusahaan dari Kelompok Kompas-Gramedia (KKG) yang bergerak di bidang pendidikan komputer, telah dipercaya oleh beberapa yayasan pendidikan di Surabaya, sehingga harus bersaing dengan keras antar sesama perusahaan yang bergerak di bidang pendidikan. Oleh sebab itu, PT Bangun Satya Wacana berusaha meningkatkan kinerja karyawannya melalui pembelajaran organisasi agar memiliki keunggulan yang kompetitif, dan pada akhirnya visi, misi, dan tujuannya dapat tercapai. Seperti telah diketahui bahwa kepemimpinan dan pembelajaran organisasi ditanggapi tidak sama oleh semua karyawan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini secara empiris menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dan pembelajaran organisasi di dalam konteks ekonomi transisional, atau lebih tepatnya peralihan dari ekonomi yang asalnya terpusat menjadi bebas. Secara lebih khusus, penelitian ini meneliti pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional pada PT Bangun Satya Wacana Surabaya. Hal ini merupakan salah satu cara untuk mengetahui hasil penelitian dan memahami gaya kepemimpinan secara lebih baik, dan dari gaya kepemimpinan tersebut dapat diketahui dengan gaya yang mana yang lebih mempengaruhi proses pembelajaran organisasi.

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah: 1) Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap pembelajaran organisasi? ; 2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap pembelajaran organisasi? ; 3) Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional terhadap pembelajaran organisasi?

Adapun tujuan penelitian ini antara lain: 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap pembelajaran organisasi; 2) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi; 3) Menganalisis pengaruh

kepemimpinan transformasional lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional terhadap pembelajaran organisasi.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burn dalam Pawar dan Eastman (1997) untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Sedangkan Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah sejumlah langkah dalam proses transaksional yang meliputi: pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kerjanya. Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Apakah penghargaan yang dijanjikan atau terhindarnya dari hukuman itu mampu memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kerjanya? Hal ini tergantung pada apakah pemimpinnya mampu mengendalikan penghargaan dan hukuman tersebut, serta apakah bawahan menginginkan penghargaan atau takut terhadap hukuman tersebut (Bass, 1990a).

Bass dalam Howell dan Avolio (1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu: *contingent reward* dan *management by exception*. Hal ini sejalan dengan pendapat Antonakis, dkk. (2003) dalam Hugo, *et al.* (2009) bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai tiga dimensi, antara lain: *contingent reward* (kepemimpinan dengan memberikan hadiah merujuk pada perilaku yang berfokus pada pengklarifikasian persyaratan peranan dan tugas, serta memberikan bawahan hadiah materi atau psikologis jika menyelesaikan kewajiban kontraktual), *management by*

exception-active (merujuk pada pemantauan aktif pemimpin yang bertujuan untuk memastikan pemenuhan standar kerja, *management by exception-passive* (terjadi saat pemimpin menunggu mengambil tindakan sampai terjadi kesalahan yang menarik perhatiannya dan pemimpin gagal ikut campur dalam masalah tersebut sampai masalah tersebut terlanjur menjadi serius.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985 dalam Locke, 1997). Popper dan Zakkai (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang proaktif. Proaktif di sini berarti pemimpin melihat kondisi saat ini sebagai batu loncatan untuk pencapaian tujuan di masa depan. Pemimpin yang berhubungan dengan kebutuhan pengembangan para bawahannya, sedangkan menurut Jung dan Avolio (1999) kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Sejalan dengan hal tersebut Podsakoff (1996) menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat menaikkan imbas (*impact*) perilaku pemimpin transaksional pada variabel-variabel *outcomes* bawahan, sebab bawahan merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin serta mereka termotivasi berbuat lebih daripada apa yang diharapkan.

Selanjutnya, menurut Bass (1998) dalam Tschannen-Moran (2003) untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai "Four I's" yang menjadi dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional, dengan penjelasannya adalah: *individualized influence* (melalui model-model aturan bagi pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin-pemimpin menunjukkan standard tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan), *inspirational motivation* (pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim), *intellectual stimulation* (pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru), dan *individualized consideration* (melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan

sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan).

Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000). Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland dan Plastrik, 1995). Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001).

Ada berbagai definisi pembelajaran organisasi (Bontis, dkk. 2002; Dimovski, 1994; Shrivastava, 1983 dalam Hugo, *et al.*, 2009). Pembelajaran organisasi dalam studi ini mengacu pada pendapat Huber (1991) dalam Hugo, *et al.* (2009) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai pemrosesan informasi yang bertujuan untuk menyimpan pengetahuan di dalam memori organisasi. Boydell dan Leary (1996) serta Chaston dan Badger (1999) menggunakan dan menguji model pembelajaran organisasi, yang berkaitan dengan implementasi, perbaikan dan integrasi. Boydell dan Leary (1996) serta Chaston dan Badger (1999) membangun pembelajaran organisasi dengan menggunakan 21 item skala dari lima dimensi yakni kejelasan tujuan dan misi, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan, ekperimentasi, transfer pengetahuan dan kelompok pemecahan masalah. Menurut Huber (1991) dalam Hugo, *et al.* (2009), pembelajaran organisasi terdiri dari empat konstruk, yaitu: 1) akuisisi informasi, 2) distribusi informasi, 3) interpretasi informasi, dan 4) memori organisasi. Kim (1993), Dimovski (1994), Crossan (1995), dan Sanchez (2005) dalam Hugo, *et al.* (2009) mengembangkan perspektif pemrosesan informasi dari Huber (1991) dengan cara memasukkan perubahan perilaku dan kognitif yang memberikan dampak pada kinerja organisasi pada suatu saat.

Dari berbagai dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka studi ini menggunakan empat dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Huber (1991) dan Kim (1993), Dimovski (1994), Crossan (1995), serta Sanchez (2005) dalam Hugo, *et al.* (2009), yakni: *acquisition information* (jika dikaitkan dengan proses pembelajaran organisasi secara umum, pemrosesan informasi dimulai dari akuisisi informasi, anggota organisasi mengumpulkan informasi dari sejumlah sumber yang berada di dalam dan di luar perusahaan, namun di pembelajaran organisasi modern, aspek penting akuisisi informasi terjadi melalui pelatihan karyawan), *distribution information* (informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber dan cara harus didistribusikan pada anggota organisasi yang memerlukannya), *interpretation information* (dipahami sebagai

proses menerjemahkan peristiwa, model-model pengembangan, pencarian makna, dan pengumpulan skema konseptual untuk mengurangi ambiguitas informasi), *behavioral change and cognitive* (pembelajaran organisasi dicerminkan dalam perubahan yang menyertainya).

Hubungan Antara Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi

Berdasarkan statusnya, pemimpin menjadi pusat informasi dari unit atau timnya. Oleh karena itu, pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada akuisisi dan distribusi informasi. Kepemimpinan transformasional mendorong komunikasi yang terbuka, jujur, dan tepat waktu, dan memperkuat dialog dan kolaborasi antar anggota tim. Pemimpin mendorong ekspresi pandangan dan ide yang berbeda-beda pengetahuan. Pemimpin bertindak sebagai katalis, mempercepat akuisisi dan distribusi. Dengan memberikan kesempatan pada ekspresi pandangan dan ide yang berbeda-beda, dengan mempertanyakan asumsi dan kepercayaan lama, dan dengan merangsang perspektif baru, maka mereka meningkatkan proses interpretasi informasi. Sebaliknya, pemimpin transformasional dapat memfasilitasi perubahan perilaku dan kognitif bagi anggota organisasi yang dihasilkan dari sejumlah fase pembelajaran organisasi sebelumnya.

Walaupun langka, bukti empiris secara umum mendukung pernyataan tersebut. Menurut meta-analisis Burke dkk. (2006) dalam Hugo, *et al.* (2009) meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan di dalam tim dengan hasil kinerja tim. Hasil yang ditemukan adalah dari 50 studi empiris (sampai pada tahun 2004), hanya tiga pembelajaran organisasi yang dimasukkan sebagai variabel hasil dan sembilan dari penelitian tersebut meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi. Dari sejumlah penelitian terbaru, Aragon-Correa dkk. (2005) dalam Hugo, *et al.* (2009) menggunakan data dari 408 perusahaan besar Spanyol dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi kemampuan anggota organisasi untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan. Demikian juga, sebuah penelitian yang meneliti 202 perusahaan Spanyol yang membangun dampak yang kuat dan positif dari kepemimpinan yang mendukung pembelajaran organisasi (Llorens Montes dkk., 2005 dalam Hugo, *et al.*, 2009). Penelitian terbaru di sektor non-profit Israel (sekolah) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung positif yang signifikan pada pembelajaran organisasi ($\beta = 0,21$) (Kurland/Retz-Lazarowitz 2006 dalam Hugo, *et al.*, 2009). Pengaruh kepemimpinan transaksional masih positif, namun lebih lemah ($\beta = 0,15$).

Walaupun ada sejumlah pendapat teoritis yang jelas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada pembelajaran organisasi, peranan pemimpin masih belum jelas. Vera & Crossan (2004) dalam Hugo, *et al.* (2009) mengajukan sebuah model teoritis yang menyatakan bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang mengetahui

bagaimana mengubah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang sesuai dengan situasi (terkait dengan lingkungan, strategi, kinerja lama perusahaan, dan tahap organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran organisasi. Mungkin diperkirakan bahwa pemimpin transaksional mendorong akuisisi dan pertukaran informasi, namun hanya pada tingkat yang menjelaskan peranan dan persyaratan tugas atau mencapai sebagian tujuan lainnya. Dengan cara yang sama, interpretasi informasi didorong, namun pada tingkat yang berbeda dengan pemimpin transformasional. Akibatnya, sebagian perubahan perilaku dan kognitif pada anggota organisasi terjadi sebagai akibat pembelajaran organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *explanatory*, yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap pembelajaran organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bangun Satya Wacana Surabaya yang berjumlah 78 orang. Oleh karena penelitian ini menggunakan metode sensus atau *complete enumeration*, atau penelitian ini tidak menggunakan sampel, sehingga teknik pengambilan sampel tidak diperlukan. Akhirnya, dari sebaran kuesioner yang dikumpulkan terdapat 56 orang yang menjadi sampel atau responden yang mengembalikan kuesioner. Sisanya 22 orang tidak mengembalikan dikarenakan adanya dinas luar bertepatan dengan kegiatan *training* Robotika dan kurikulum baru untuk tahun ajaran baru 2010/2011 di Jakarta dan di daerah Jawa Timur lainnya.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner atau daftar isian pernyataan atau pertanyaan yang ditujukan kepada responden (karyawan PT Bangun Satya Wacana) untuk mendapatkan persepsinya terhadap atasan yang setingkat lebih tinggi darinya (Koordinator Lokasi dan *Supervisor*).

Untuk menganalisis data serta untuk pengujian hipotesis, dalam penelitian ini akan dilakukan operasi dari beberapa alat dan teknik statistik dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 15,00. Beberapa alat serta teknik statistik tersebut antara lain adalah: uji validitas korelasi *product moment* dan *reliability analysis*, *descriptive Statistics* digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden, dan *multiple regression*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data secara statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda, dimana alat analisis ini digunakan untuk menjawab masalah penelitian yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap pembelajaran organisasi. Dimana berdasarkan perumusan model yang telah dikembangkan dapat digambarkan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Berdasarkan model yang telah dikembangkan diperoleh hasil uji regresi linear berganda untuk penelitian ini seperti yang tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		t	Sig. t
	B	Std. Err		
(Constant)	2.314	0.566	4.091	0.000
Transaksional	0.157	0.064	2.450	0.018
Transformasional	0.254	0.139	1.821	0.074
Kesimpulan model				
R	R ²	Adj R ²		
0.417	0.173	0.142		

Sumber: data diolah (2010)

Berdasarkan Tabel 1, dapat ditarik simpulan hasil uji masing-masing pengaruh gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan transaksional, berdasarkan perhitungan diperoleh nilai signifikansi t (sig.t = 0.018) yang lebih kecil dari taraf signifikansi 10% (sig.t = 0.018 < 0.10) maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi pada karyawan BSW di Surabaya pada taraf signifikansi 10%. Dengan demikian H₁ diterima.
2. Variabel gaya kepemimpinan transformasional, berdasarkan perhitungan diperoleh nilai signifikansi t (sig.t = 0.074) yang lebih kecil dari taraf signifikansi 10% (sig.t = 0.074 < 0.10) maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi pada karyawan BSW di Surabaya, pada taraf signifikansi 10%. Dengan demikian H₂ diterima.

Untuk menjawab hipotesis ketiga akan dilihat dari hasil analisis korelasi dan determinasi parsial pada penelitian ini dicantumkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Korelasi dan Determinasi Parsial

Variabel	r	r ²
Transaksional	0.319	0.102
Transformasional	0.243	0.059

Sumber: data diolah (2010)

Berdasarkan Tabel 2, hasil analisis koefisien korelasi dan determinasi parsial dari masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai r sebesar 0.319, hasil ini menunjukkan bahwa keeratan hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan pembelajaran organisasi pada tahap substansial, besarnya nilai r^2 sebesar 0.102 atau (10,2%) dimana kemampuan gaya kepemimpinan transaksional secara parsial menjelaskan variasi perubahan pembelajaran organisasi sebesar 10,2 %.
2. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai r sebesar 0.243, hasil ini menunjukkan bahwa keeratan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan pembelajaran organisasi pada tahap substansial, besarnya nilai r^2 sebesar 0.059 atau (5,9%) dimana kemampuan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial menjelaskan variasi perubahan pembelajaran organisasi sebesar 5,9 %.

Berdasarkan hasil analisis koefisien korelasi dan determinasi parsial dari masing-masing variabel dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transaksional lebih besar dibanding kepemimpinan transformasional sehingga dengan demikian hipotesis ketiga (H_3) ditolak.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Pembelajaran Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap proses pembelajaran organisasi, hasil ini sejalan dengan temuan Hugo, *et al.* (2009) bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap proses pembelajaran organisasi. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi penerapan pendekatan kepemimpinan transaksional oleh individu-individu atasan dalam organisasi maka semakin tinggi proses pembelajaran organisasi di tubuh PT Bangun Satya Wacana (BSW) dilaksanakan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam proses pembelajaran organisasi, atasan yang terdiri dari Koordinator Lokasi, *Supervisor*, dan *Branch Manager* berperan penting dalam menciptakan kesuksesan proses tersebut yang dapat dilakukan dengan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang cenderung memberikan arahan kepada bawahan, memberikan imbalan dan hukuman atas kinerja bawahan, serta menitikberatkan pada perilaku untuk memandu bawahan ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Proses pembelajaran organisasi dalam penelitian ini terkait dengan urutan proses yang dimulai dari akuisisi informasi, distribusi informasi, interpretasi informasi dan terakhir sebagai *output* adalah perubahan perilaku dari karyawan. Disini pendekatan yang dilakukan para atasan mampu menunjukkan perilaku untuk memberikan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan, merundingkan dengan bawahan, bagaimana cara

mencapai target kinerja, memusatkan perhatian pada keluhan-keluhan, dan pada kegagalan-kegagalan terhadap standar yang ada akan mendorong proses bawahan untuk mengumpulkan informasi serta mencari *skill* dan pengetahuan yang dibutuhkan bagi organisasi agar tetap kompetitif dan dinamis, kemudian mendistribusikan informasi tersebut lalu diinterpretasikan dengan benar yang akhirnya akan menghasilkan perubahan perilaku dari bawahan.

Secara umum di PT Bangun Satya Wacana (BSW) kepemimpinan transaksional diketahui bahwa atasan telah menerapkan pendekatan kepemimpinan transaksional dalam menjalankan tugas kepemimpinan di organisasi. Berdasarkan gambaran hasil deskriptif juga diketahui bahwa dimensi *management by exception active* (MBE-A) adalah dimensi pendekatan transaksional yang dinilai paling tinggi oleh responden dan masuk kategori setuju. Sebaliknya *contingent reward* adalah dimensi dengan nilai yang terendah yang dikelompokkan pada kategori netral, artinya responden cenderung ragu-ragu tentang tingkat upaya atasan untuk memberikan bantuan kepada bawahan dalam pekerjaannya dengan melakukan perundingan bersama bawahan guna mencapai tujuan yang ada, serta memberikan imbalan kepada bawahan ketika tujuan dapat dicapai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasi pada karyawan PT BSW Surabaya terhadap proses pembelajaran organisasi, hasil ini sejalan dengan temuan Hugo, *et al.* (2009) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap proses pembelajaran organisasi. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi penerapan pendekatan kepemimpinan transformasional diterapkan oleh individu-individu atasan dalam organisasi maka semakin tinggi proses pembelajaran organisasi di tubuh PT Bangun Satya Wacana (BSW) dilaksanakan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam upaya mengembangkan proses pembelajaran organisasi maka pendekatan kepemimpinan yang berusaha untuk menciptakan antusiasme dari bawahan dengan memberikan inspirasi kepercayaan, loyalitas dan rasa kagum dari bawahan, sehingga bawahan berusaha untuk menyatukan kepentingan pribadi dan kelompok kerja. Upaya-upaya yang dilakukan seperti menciptakan contoh dari karisma atasan, dan memotivasi bawahan untuk terlibat dalam perubahan, dan stimulasi tingkat intelektual karyawan maka karyawan akan berusaha untuk mengumpulkan informasi yang bernilai dari sumber internal seperti sesama karyawan, menelaah keputusan-keputusan yang terdahulu sebagai dasar pengambilan keputusan saat ini, dan eksternal guna menciptakan kompetitivitas organisasi kemudian mendistribusikan informasi tersebut,

lalu berusaha mendapatkan interpretasi yang baik dari informasi tersebut serta melakukan perubahan dari sisi perilaku karyawan.

Gambaran para atasan (Koordinator Lokasi, *Supervisor*, dan *Branch Manager*) di BSW telah menerapkan pendekatan transformasional dalam menjalankan fungsi kepemimpinan mereka, yaitu kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Secara dimensional dimensi motivasi inspirasional adalah dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi, masuk kategori setuju, artinya atasan dianggap telah memberikan *inspirational motivation* kepada bawahan. Sebaliknya dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah *individualized influence* yang masuk kategori setuju, disini meskipun dengan kategori nilai terendah akan tetapi atasan di mata karyawan tetap menggunakan karisma untuk mendorong bawahan.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi

Secara umum penelitian ini menunjukkan bahwa model gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah model yang baik untuk menentukan tingkat pembelajaran organisasi pada PT Bangun Satya Wacana (BSW), dimana secara umum gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional mampu menjelaskan variasi perubahan pembelajaran organisasi pada karyawan PT Bangun Satya Wacana di Surabaya, indikasi ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat variabel lainnya di luar model yang mempengaruhi pembelajaran organisasi karyawan.

Salah satu temuan menarik dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional lebih kuat dalam menjelaskan variasi perubahan pembelajaran organisasi pada karyawan PT BSW di Surabaya, dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Gambaran ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang berbasis pada *management by exception active* dan pemenuhan kebutuhan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan, akan lebih mampu menciptakan dorongan guna melakukan proses pembelajaran baik dari sisi proses akuisisi informasi, distribusi informasi dan interpretasi informasi yang akhirnya menciptakan perubahan perilaku.

Salah satu alasan yang mendukung adanya pandangan transaksional berpengaruh lebih kuat terhadap output organisasional dibanding transformasional, adalah individu yang melaporkan adanya pendekatan kepemimpinan transaksional yang rendah seperti *contingent reward* akan merasa bahwa karyawan tersebut tidak diberikan *reward* secara fair. jika bawahan merasa tidak diberikan imbal balik secara fair atas upaya yang mereka kerjakan maka sangat masuk akal bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang bentuknya menuntut upaya dan kinerja lebih akan kurang sukses, serta dimensi transaksional

juga terkait dengan *trust* para bawahan, konsekuensinya kredibilitas atasan yang mendorong pendekatan transformasional tidak akan sukses tanpa keterkaitan dengan persepsi kredibilitas pimpinan yang terbentuk dari perilaku transaksional (Schriesheim *et al.*, 2006).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa atasan PT BSW dapat mempengaruhi sebagian elemen proses pembelajaran organisasi yang secara langsung dan tidak langsung. Dari perspektif ini, maka fase akuisisi informasi tampak sangat penting. Hal ini juga menjadi komponen yang sangat penting bagi atasan PT BSW untuk memfasilitasi dan mendorong karyawan menggunakan semua sumber, saluran, dan sarana yang tersedia baik untuk akuisisi informasi internal dan eksternal. Para atasan PT BSW hendaknya menciptakan kesempatan bagi bawahan untuk bertemu dan berbicara, sehingga terjadi perubahan di lingkungannya dan menciptakan budaya organisasi yang terbuka dengan nilai-nilai inti dari kepercayaan dan kerjasama.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap pembelajaran organisasi pada PT Bangun Satya Wacana Surabaya, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap pembelajaran organisasi pada PT Bangun Satya Wacana Surabaya. Dengan demikian, hipotesis satu (H_1) diterima. Arah positif menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transaksional yang telah dilakukan oleh para atasan di PT Bangun Satya Wacana akan menyebabkan terjadinya pembelajaran organisasi.
2. Terdapat pengaruh signifikan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi pada PT Bangun Satya Wacana Surabaya. Dengan demikian, hipotesis dua (H_2) diterima. Arah positif menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional yang telah dilakukan oleh para atasan di PT Bangun Satya Wacana akan menyebabkan terjadinya pembelajaran organisasi.
3. Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional lebih besar dibanding kepemimpinan transformasional, sehingga dengan demikian hipotesis tiga (H_3) ditolak. Hal ini sesuai dengan pendapat Burn (dalam Pawar & Eastman, 1997) bahwa kebutuhan karyawan PT Bangun Satya Wacana Surabaya yang lebih rendah, seperti pada kebutuhan fisiologis dan rasa aman yang hanya dapat dipenuhi melalui praktek gaya kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan simpulan hasil studi, selanjutnya baik untuk kepentingan praktis maupun untuk kepentingan studi selanjutnya, maka disampaikan saran sebagai berikut:

1. Atasan PT Bangun Satya Wacana perlu menerapkan kedua pendekatan gaya kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional dalam melakukan kegiatan

harian di tempat kerja yang konsekuensinya akan membawa pada proses pembelajaran organisasi yang lebih baik

2. Para atasan pada PT Bangun Satya Wacana Surabaya diharapkan dapat menekankan pada pendekatan transaksional terutama *management by exception* (memusatkan perhatiannya pada keluhan-keluhan, dan kegagalan-kegagalan terhadap standar yang ada) dan *contigent reward* (memberikan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang ada, dan merundingkan dengan bawahan, cara mencapai target kinerja) sebelum melakukan pendekatan transformasional yang lebih menuntut upaya dan kinerja dari karyawan sebab dengan pendekatan tersebut akan menciptakan pembelajaran organisasi yang lebih baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Avolio, B., J., Bass, B., M., & Jung, D., I. 1999. *Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 441-462.
- Baker, W., E., and J., M., Sinkula. 1999. *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance*. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No 4, pp. 411-427.
- Berry, L., M., and Houston, J., P. 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International.
- Boydell, T., and R., Leary. 1996. *Implication of Learning in Organizations*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19, No.3, pp. 31-42.
- Case, Agnes. 2003. *Transformational Leadership*. Dissertation, Doctoral in University at Buffalo in Urban School Districts.
- Chaston, L., and B., Badger. 1999. *Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 5, No 4, pp. 191-203.
- Cleveland, J., and P., Plastrik, 1995. *Learning Organization and TQM*. In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott, pp. 233- 243.
- Fiedler, F., E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiol, C., M., and M., A., Lyles. 1985. *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 4, pp. 803-813.
- Garvin. 2000 *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Howell, J., M., and Avolio, B., J. 1993. *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 6, pp. 680-694.
- Hughes, L., W. 1994. *The Principal as Leader*. New York: Macmillan Collage Publishing Company.
- Hugo Zagorsek, Vlado Dimovski, Miha Skertlavaj. 2009. *Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning*. *JEEMS*, Vol. 2.
- Keller, R., T. 1992. *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 489-501.
- Khandekar, A., and A., Sharma. 2006. *Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context*, *Education + Training*, Vol. 48 No.8/9, pp. 682-293.

- Kudisch, J., D., Poteet, M., L., Dobbins, G., H., Rush, M., C., dan Russell, J., E., A. 1995. *Expert Power, Referent Power, and Charisma: Toward The Resolution of a Theoretical Debate*. *Journal of Business Psychology*, Vol. 10, pp. 177-195.
- Ortenblad, A. 2001. *On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization*. *The Learning Organization*, Vol. 8, pp. 125-33.
- Pawar, B., S., and Eastman, K., K. 1997. *The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership: A Conceptual Examination*. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 80-109.
- Pearn, M., C., Roderick, and C., Mulrooney, 1995. *Learning Organization in Practice*. London: McGraw-Hill.
- Pedler, M., J., Burgoyne, and T., Boydell. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. New York: McGraw-Hill.
- Prahalad, C., K., and G., Hamel, 1990. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, June, pp. 79-91.
- Sinkula, J., M. 1994. *Market Information Processing and Organizational Learning*. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 35-45.
- Tomas, H., M., Hult, and O., C., Ferrell. 1997. *Global of Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement*, *Journal of Business Research*, Vol. 40, pp. 97-111.
- Tschannen-Moran, M. 2003. *Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust*. *Journal of Educational Administration*. Chapter 6. pp. 1-36.
- Van Vught, F., V. 1995. *The New Context for Academic Quality: In D.D. Dill and B. Sporn (Eds), Emerging Pattern of Social Demands and University Reform: Through a Glass Darkly*, pp. 194-211, Oxford: Pergamon.
- Vroom, V., H., & Yetton, P., W. 1973. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Watkins, K., E., and V., J., Marsick. 1993. *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas.
- Yukl, G. 1989. *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, Vol. 15, pp 251-289.