

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational learning capability*, kemudian pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap *organization innovativeness*, dan yang terakhir adalah pengaruh *organizational learning capability* terhadap *organization innovativeness* dalam bentuk artikel jurnal. Diantaranya disajikan dalam tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Analisis	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Vargas (2014)	Judul <i>Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style</i>	Deskriptif kualitatif	Lima fitur dari proses pembelajaran organisasi memiliki dampak yang kuat dan positif pada inovasi yaitu: (1). Kinerja yang tinggi, (2). Daya saing dan (3). Pengambilan risiko, (4). Interaksi dengan lingkungan eksternal dan (5). Pengambilan keputusan partisipatif. Tiga dari empat nilai orientasi pembelajaran yang merupakan ciri kepemimpinan transformasional yaitu (1). keterbukaan pikiran, (2). Berbagi visi dan (3). Berbagi pengetahuan intra-organisasi memiliki dampak positif dalam proses pembelajaran.

Lanjutan

2.	Uslu Tuna, dkk (2015).	<i>An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship</i>	Regresi	Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan untuk mendukung empat hipotesis penelitian, yaitu : Manajemen pengetahuan akan berfungsi sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transaksional dan kewirausahaan perusahaan, Manajemen pengetahuan akan berfungsi sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transaksional dan inovasi organisasi, Manajemen pengetahuan akan berfungsi sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kewirausahaan korporat.
3.	Aga (2016)	<i>Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity</i>	Regresi	Kepemimpinan proyek adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Dalam konteks proyek-proyek pembangunan, penelitian ini menegaskan bahwa penghargaan kontingen kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap keberhasilan proyek. Lebih penting lagi, studi menunjukkan bahwa kejelasan tujuan proyek memoderasi hubungan antara hadiah kontingen dan keberhasilan proyek.
4.	Andrés Salas-Vallina, (2016)	<i>Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of (happiness at work) HAW in a healthcare context</i>	Regresi	Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa manajer rumah sakit dan kepala pelayanan seharusnya mempertimbangkan <i>transformational leadership</i> dalam kondisi pembelajaran tertentu untuk meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja yang berdampak pada kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

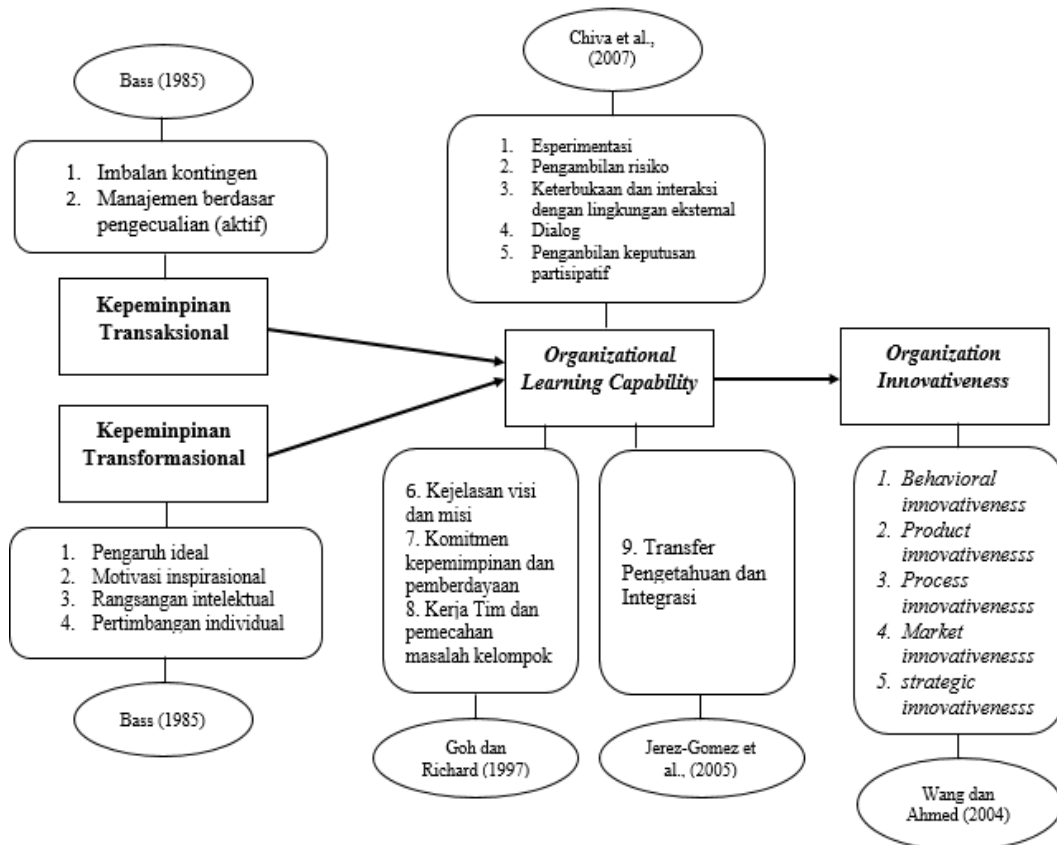
Lanjutan

5.	Onağ, dkk (2014)	<i>Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness</i>	Regresi	Penelitian ini mengungkapkan bahwa OLC memiliki sebelas dimensi faktor yaitu: berbagi pengetahuan, dialog, pembuatan keputusan partisipatif, komitmen manajerial, pengalaman dan keterbukaan, transfer pengetahuan, dan pengambilan risiko. OI diukur dengan lima dimensi termasuk perilaku, produk, proses, pasar, dan inovasi strategis. Hasilnya menunjukkan bahwa dimensi OLC secara signifikan mempengaruhi OI.
----	------------------------	---	---------	--

B. Tinjauan Pustaka

Dalam sub bab ini peneliti akan mendeskripsikan kerangka teori penelitian yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 1
Kerangka Teori Penelitian



Sumber : Bass (1985), Chiva *et al.*, (2007), Goh dan Richard (1997), Gomez *et al.*, (2005), Wang dan Ahmed (2004)

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan adalah sejenis kekuatan di mana seseorang mampu untuk mempengaruhi atau mengubah nilai, keyakinan, perilaku dan sikap orang lain (Ganta dan Manukonda, 2014). Seseorang yang mempunyai kepemimpinan yang kuat akan menjadi contoh atau teladan yang baik bagi para karyawan, karena pemimpin yang mampu efektif mencapai hasil atau pencapaian prestasi yang baik akan mendapatkan kepercayaan dan kekaguman para karyawan organisasi, dan

secara tidak langsung akan mengubah nilai, keyakinan, perilaku dan sikap para karyawan organisasi sehingga para karyawan akan menirunya sebagai bagian dari pujian yang tulus dari hati mereka (Grint, 2007). Pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang kuat memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Northhouse, 2004). Kepemimpinan adalah proses di mana para pemimpin menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk memimpin dan membawa sekelompok karyawan ke arah yang diinginkan yang relevan dengan tujuan dan sasaran organisasi mereka Menurut (Jackson dan Parry, 2008).

Kepemimpinan adalah salah satu fungsi organisasi yang paling penting dan mempengaruhi kondisi untuk pembelajaran organisasi karena merupakan proses yang mempengaruhi baik upaya individual maupun secara holistik dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama (Berson *et al.*, 2006). Pengaruh ini dapat terjadi secara langsung maupun tidak langsung, pengaruh langsung melalui tindakan pemimpin dan komunikasi dengan karyawan sedangkan untuk pengaruh secara tidak langsung ialah dalam peran mereka menciptakan suasana yang kondusif untuk belajar dan melaksanakan kegiatan dan struktur yang sesuai dengan organisasi (Yukl, 2009; Yukl dan Lepsinger, 2004).

Menurut Yukl (1981) sebagaimana dikutip dalam (Kuhnert dan Lewis, 1987), kepemimpinan transaksional "mewakili pertukaran di mana atasan dan bawahan saling mempengaruhi satu sama lain secara timbal balik sehingga masing-masing mendapatkan sesuatu yang bernilai". Dalam penjelasan mengenai definisi ini, seseorang dapat mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada perjanjian kontrak antara seorang pemimpin

dan para pengikutnya (Penn, 2015), di mana masing-masing pihak mengharapkan pihak lain pemenuhan persyaratan transaksi yang disepakati untuk memastikan kelangsungan hubungan yang ada di antara mereka. Menurut Bolden *et al.*, (2003, hal. 15), pendekatan kepemimpinan transaksional telah menjadi "model kepemimpinan tradisional dengan akarnya dari perspektif organisasi atau bisnis dalam "bottom line". Dengan demikian, untuk memastikan pencapaian kinerja (keuangan), para pemimpin tersebut menggunakan pembentukan parameter, pedoman, aturan dan standar kinerja tertentu, ditambah dengan pembentukan sistem penghargaan dan hukuman untuk menegakkan perilaku kerja positif dan mencegah yang negatif (Russell, 2011). Situasi ini dengan demikian menggambarkan pemimpin transaksional sebagai lebih berorientasi pada tugas atau tujuan daripada berorientasi pada orang.

Dalam kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada kebutuhan yang saling menguntungkan. Pemimpin transaksional memberikan bawahan mereka alat material atau spiritual untuk digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Kara *et al.*, 2013). Bass (1999) menunjukkan bahwa pemimpin transaksional mengelola bawahan mereka melalui sistem penghargaan dan / atau hukuman.

Menurut Bass (1985) kepemimpinan transaksional membangun fondasi untuk hubungan antara para pemimpin dan pengikut dalam hal menentukan harapan, menjelaskan tanggung jawab, menegosiasikan kontrak, dan memberikan pengakuan dan penghargaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Menunjukkan kepemimpinan transaksional berarti bahwa pengikut setuju dengan, menerima, atau mematuhi pemimpin dengan imbalan pujian, penghargaan, dan

sumber daya atau untuk menghindari tindakan disipliner. Hadiah dan pengakuan diberikan bergantung pada pengikut yang berhasil menjalankan peran dan tugas mereka (Bass dan Riggio, 2006). Secara khusus, pemimpin transaksional adalah pemimpin yang beroperasi dalam sistem atau budaya yang ada (sebagai lawan mencoba mengubahnya) dengan:

1. Berusaha memuaskan kebutuhan pengikut saat ini dengan berfokus pada pertukaran dan perilaku imbalan kontinjensi; dan
2. Memperhatikan penyimpangan, kesalahan, dan penyimpangan serta mengambil tindakan untuk melakukan koreksi (Bass, 1985).

Kepemimpinan transaksional cenderung didasarkan pada proses pertukaran di mana pengikut dihargai untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Dengan demikian, anggota tim tidak diharapkan melampaui harapan awal pemimpin tim mereka, dan mereka juga tidak termotivasi untuk mencoba solusi kreatif untuk mengubah status quo. Bass (1985) juga menggambarkan pemimpin transaksional sebagai orang yang beroperasi dalam sistem atau budaya yang ada, memiliki kecenderungan terhadap penghindaran risiko, dan berfokus pada kendala waktu, standar, dan efisiensi. Para pemimpin transaksional mungkin berurusan dengan penyimpangan dengan kritik keras, sehingga para pengikut mengambil jalan yang ditempuh dengan baik dalam mendekati masalah daripada mencoba metode baru karena takut akan celaan (Lee, 2008).

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Kepemimpinan transaksional adalah

gaya kepemimpinan yang berfokus pada peran pengawasan. Ini adalah tentang menjaga segala sesuatu sebagaimana adanya dan seperti yang diperkirakan. Oleh karena itu, orientasi dalam kepemimpinan transaksional adalah statis dibandingkan dengan jenis kepemimpinan lain yang berfokus pada pengembangan dan perubahan. Gaya kepemimpinan ini lebih berfokus pada hubungan antara pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya (Bass, 1985).

Menurut Bass (1985) proses kepemimpinan transaksional dibangun di atas pertukaran: pemimpin menawarkan penghargaan untuk kinerja yang diinginkan dan penyelesaian tugas atau tujuan tertentu, namun jika terjadi hal yang sebaliknya maka pemimpin akan mengancam dengan hukuman. Jenis kepemimpinan ini mengendalikan transaksi dengan menerapkan aturan dan petunjuk sambil menawarkan insentif.

Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam dua dimensi: (1) imbalan kontinjensi: pertukaran kontrak imbalan atas usaha, janji imbalan untuk kinerja yang baik, dan pengakuan atas prestasi; (2) manajemen dengan pengecualian (aktif), memantau dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, dan mengambil tindakan korektif;. Hubungan antara seorang pemimpin dan bawahan dengan demikian bersifat transaksional (mis. "Jika Anda memberi saya itu, saya akan memberikan Anda ini") ketika pemimpin mengendalikan imbalan (Morianio *et al.*, 2014).

Sejumlah besar penelitian tentang kepemimpinan dan pembelajaran organisasi telah berfokus pada nilai kepemimpinan transformasional (Vera dan Crossan, 2004; Yukl, 2009). Meskipun terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional pada pembelajaran organisasi, ada pula penelitian lain yang telah melihat dampak positif untuk kepemimpinan transaksional atau untuk kedua jenis gaya kepemimpinan dalam pembelajaran organisasi (Vargas, 2015; Aga, 2016).

Bass (1985) menyimpulkan bahwa pemimpin transaksional mendikte apa yang harus dilakukan oleh karyawan mereka untuk mewujudkan tujuan pribadi dan organisasi. Bass menganggap kepemimpinan transaksional sebagai proses di mana hubungan pemimpin-karyawan menjadi pertukaran yang sederhana dari sejumlah pekerjaan tertentu dengan imbalan yang memadai.

Kepemimpinan transaksional mengacu pada beberapa tindakan yang hanya mengikuti aturan-aturan atau prosedur sesuai dengan standar organisasi yang biasanya disebut kurangnya fleksibilitas dalam memimpin, tapi dalam beberapa konteks tertentu kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan pembelajaran organisasi karena melaksanakan cara-cara sesuai dengan tujuan organisasi. Dapat dilihat jika para pemimpin transaksional dalam menjalankan tugas mereka dengan kesesuaian dan keselarasan, organisasi akan mengaplikasikan yang terbaik dalam prosesnya, tidak melakukan kesalahan, sesuai dengan standar kinerja yang ada, maka organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Ebrahimi, dkk (2016), yang dilakukan di perusahaan manufaktur di Provinsi Guilan mengungkapkan bahwa kinerja organisasi dapat memediasi antara kepemimpinan transaksional dalam menciptakan iklim inovasi dalam organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aga (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap keinovatifan organisasi. Penelitian oleh Majd (2017) yang dilakukan dengan objek usaha profit dan non-profit menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan organisasi dalam belajar. Sehingga penulis mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap iklim inovasi dalam organisasi dan kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh dalam kemampuan organisasi dalam belajar yang dapat meningkatkan iklim inovasinya.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional melambangkan gaya kepemimpinan ideal yang dituntut dari para pemimpin oleh organisasi dan para karyawan, hal ini terjadi karena kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan pada hasil organisasi seperti kepuasan kerja karyawan (Ngadiman *et al.*, 2013) dan kinerja baik organisasi, tim, dan individu (Wang *et al.*, 2011). Menurut Bass (1985) sebagaimana dikutip dalam (Rowold dan Schlotz, 2009), "kepemimpinan transformasional menekankan pengembangan motif yang lebih tinggi dan membangkitkan motivasi pengikut dan emosi positif dengan cara menciptakan melalui visi masa depan yang menginspirasi".

Penulis lain, Warrilow (2012) sebagaimana dikutip dalam (Odumeru dan Ifeanyi, 2013, hlm. 356), menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang “menciptakan perubahan positif pada pengikut di mana mereka saling menjaga kepentingan masing-masing dan bertindak untuk kepentingan kelompok secara keseluruhan”. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjelaskan kepemimpinan yang mengadopsi kombinasi efektif pendekatan holistik dan individualistis untuk memenuhi tujuan kolektif dan ambisi kelompok.

Menurut Nikezić *et al.*, (2012) kepemimpinan transformasional terkait dengan pendekatan kepemimpinan karismatik Max Weber, di mana para pemimpin tersebut dianggap sebagai makhluk dengan sifat luar biasa yang tidak ditemukan pada orang lain. Dimensi motivasi inspirasional menjelaskan bagaimana pemimpin transformasional berkomunikasi secara efektif, menciptakan dan merangsang pengikut, rasa kepemilikan atas aspirasi kelompok untuk memastikan beberapa bentuk tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Lai (2011), "para pemimpin ini menunjukkan antusiasme dan optimisme, dan menekankan komitmen untuk tujuan bersama". Lebih jauh dari ini, para pemimpin transformasional juga merangsang atau menciptakan pengikut, rasa inventif dan mentalitas yang luar biasa untuk menyelesaikan masalah-stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional menciptakan kerja yang dinamis lingkungan di mana pendekatan lama ditantang atau diuji dan yang baru dikembangkan atau diadopsi (Rowold dan Schlotz, 2009) untuk memastikan relevansi dengan kondisi yang lazim di lingkungan internal dan eksternal. Akhirnya, kepemimpinan transformasional selain mengarah ke pencapaian tujuan tingkat yang lebih tinggi

(organisasi), juga memasukkan aspirasi dan kebutuhan individu (pribadi dan profesional) dari pengikut ke dalam skema keseluruhan urusan - pertimbangan individu ((Odumeru dan Ifeanyi, 2013).

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978), yang mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai "*someone who looks for potential motives in followers and seeks to satisfy higher needs by fully engaging them with the organization*" (hal. 4). Demikian juga, ia menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan "*of mutual stimulation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents*" (hal. 4). Pemimpin transformasional memupuk pengembangan kemampuan dan membawa tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi untuk tujuan organisasi. Menurut Bass (2008), kepemimpinan transformasional "terjadi ketika para pemimpin memperluas minat karyawan mereka, ketika mereka menghasilkan kesadaran dan penerimaan misi grup, dan mampu menggerakkan karyawan untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan grup". kepemimpinan transformasional juga telah didefinisikan sebagai "kemampuan untuk memotivasi dan mendorong stimulasi intelektual melalui inspirasi" (Dvir *et al.*, 2002).

Pemimpin bertindak sebagai teladan yang mengilhami dan memotivasi karyawan untuk melakukan hal-hal yang terjadi di luar dugaan dan mendorong mereka untuk melampaui tujuan dan kepentingan pribadi mereka untuk perbaikan secara holistik (Bass, 1999; Bass dan Riggio, 2006).

Pemimpin transformasional mengubah nilai-nilai pribadi para pengikutnya untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan mengembangkan lingkungan di mana hubungan dapat dibentuk dan membangun iklim kepercayaan di mana visi tersebut dapat disebarkan dan diaplikasikan (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional memberikan penjelasan untuk bagian yang lebih besar dari varians dalam hasil kinerja yang terkait dengan kepemimpinan transaksional (Bass, 1985).

Konsep kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi berikut (Bass, 1985):

- 1) (pemimpin bertindak sebagai model peran serta mendapatkan kepercayaan dan penghormatan dari para pengikutnya), sebagai kemampuan membangun kepercayaan dan penghargaan dari para karyawannya yang membentuk dasar untuk menerima perubahan radikal dalam organisasi apa pun. Para penulis percaya bahwa tanpa keyakinan seperti itu upaya pemimpin untuk mengarahkan kembali organisasi dapat menyebabkan resistensi yang besar. Dengan kata lain, mereka menganggap bahwa seorang pemimpin yang memiliki pengaruh ideal, mewakili "Model Peran" untuk para karyawannya, yaitu para karyawan mencoba untuk meniru para pemimpin dengan pengaruh yang diidealkan.
- 2) Motivasi inspirasional (pemimpin merumuskan visi yang jelas dan menarik serta mempunyai harapan yang tinggi bahwa karyawan akan mencapai lebih dari apa yang mereka pikirkan dan akhirnya akan mencapai visi) Motivasi inspirasional adalah kemampuan kepemimpinan transformasional yang memenuhi syarat seorang pemimpin sebagai figur, yang mengilhami dan memotivasi pengikut untuk perilaku yang sesuai. Mereka menjelaskan bahwa

ketika perubahan transformasional sedang dilakukan dalam suatu organisasi, pemimpin memiliki tugas merangsang orang lain untuk mengikuti ide baru. Oleh karena itu, pemimpin transformasional harus berperilaku sedemikian rupa untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut. Perilaku tersebut termasuk secara implisit menunjukkan antusiasme dan optimisme terhadap pengikut, merangsang kerja tim, menunjukkan hasil positif, keuntungan, dan penekanan pada tujuan.

- 3) Rangsangan intelektual (pemimpin mendorong para karyawan untuk membuat keputusan mereka sendiri, untuk menemukan cara-cara baru untuk bekerja dan menjadi kreatif dan inovatif), kemampuan pemimpin transformasional yang memiliki peran penting dalam proses transformasi organisasi. Menurut mereka, pemimpin transformasional menstimulasi upaya pengikut mereka dalam hal inovasi dan kreativitas, merangsang pengkajian ulang permanen terhadap asumsi yang ada, mendorong perubahan dalam cara berpikir tentang masalah, meminta penggunaan analogi dan metafora, dll sebagai strategi untuk dapatkan ide-ide baru dan kreatif untuk memecahkan masalah. Jika ide-ide dan solusi masalah yang disarankan oleh para karyawan berbeda dari ide-ide yang diwakili oleh para pemimpin, para karyawan tidak dikritik, atau ide-ide para pemimpin tidak dikenakan biaya apapun.
- 4) Pertimbangan individual (pemimpin menghabiskan waktu melatih karyawan dan memberikan perhatian pribadi untuk perkembangan dan pencapaian mereka), sebagai ciri seorang pemimpin transformasional melibatkan karyawan ke dalam proses transformasi organisasi menyiratkan kebutuhan untuk mendiagnosis keinginan, kebutuhan, nilai dan kemampuan mereka

dengan cara yang benar. Mereka menjelaskan bahwa kegiatan seperti ini cenderung mempertahankan tingkat minat karyawan yang tinggi dalam tindakan dan tingkat kepercayaan mereka terhadap pemimpin menjadi tinggi.

Di sisi lain Bass (1985) menganggap kepemimpinan transformasional sebagai proses yang jauh lebih kompleks, untuk merealisasikannya akan membutuhkan lebih banyak tokoh visioner dan lebih menginspirasi. Gaya ini berpusat pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi kepercayaan, kesetiaan, dan kekaguman pada karyawan. Dia mengatakan, “*transformational leaders motivate their followers to do more than they really expect they can do, increasing the sense of importance and value of the tasks, stimulating them to surpass their own interests and direct themselves to the interests of the team, organization or larger community and raising the level of change to a higher level*” (hal. 489). Pemimpin transformasional membantu individu mengatasi kepentingan diri sendiri demi visi perusahaan yang lebih besar. Mereka menginspirasi orang lain dengan visi mereka, menciptakan kegembiraan melalui antusiasme mereka, dan mempertanyakan asumsi usang (Bass & Avolio, 1990). Kepemimpinan transformasional membangun hubungan yang berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama, dan ide-ide, memberikan arti yang lebih besar untuk kegiatan yang terpisah, dan memberikan alasan umum untuk merekrut pengikut untuk proses transformasi (Bass & Avolio, 1990).

Terdapat sejumlah studi yang membahas dampak kepemimpinan dan pembelajaran organisasi (Senge, 1990). Ada beberapa penelitian yang telah melaporkan bukti yang menunjukkan bahwa jenis gaya kepemimpinan dan visi tertentu memiliki pengaruh positif pada pembelajaran organisasi seperti

kepemimpinan transformasional dan pengambilan risiko (Slater & Narver, 1995; Maani & Benton, 1999; Snell, 2001; Kurland & Hertz-Lazarowitz, 2006). Beberapa dari peneliti menganggap kepemimpinan transformasional sebagai salah satu sarana yang paling penting untuk mengembangkan organisasi pembelajaran (Slater & Narver, 1995; Maani & Benton, 1999; Snell, 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Uslu, dkk (2015) mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan dapat memediasi antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dalam menciptakan iklim inovasi organisasi dan kewirausahaan organisasi. kemudian penelitian yang dilakukan oleh Stone, dkk (2003) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional yang di terapkan di rumah sakit dapat meningkatkan kebahagiaan para karyawan mereka sehingga memaksimalkan kinerja yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan organisasi.

Dari penjelasan yang dideskripsikan di atas penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya sebatas memberikan kontribusi dalam proses pembelajaran organisasi, akan tetapi besar harapan ketika organisasi memiliki kemampuan pembelajaran yang cepat maka organisasi tersebut dapat bersaing secara unggul, mampu melahirkan ide-ide baru, dan menjadikan organisasi tersebut memiliki iklim inovasi yang kuat.

3. Organizational Learning Capability (OLC)

Senge (1990) telah mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai suatu proses berkelanjutan di mana pengetahuan individu karyawan diubah menjadi pengetahuan organisasi. Argyris & Schon (1996) dan Chen (2005) dalam (Birdthistle dan Fleming, 2005) memiliki definisi yang diajukan untuk memperluas

gagasan pembelajaran organisasi di luar transformasi pengetahuan dan termasuk adaptasi organisasi ke lingkungan internal dan eksternal sambil mempertahankan keunggulan kompetitifnya sebagai faktor yang mendorong efisiensi inovatif. Kurt dan March (1963) adalah peneliti memperkenalkan *learning* organisasi untuk pertama kalinya, mereka berpendapat bahwa upaya organisasi untuk menjawab perubahan lingkungan eksternal dan mencocokkan tujuan organisasi dengan kondisi yang baru, mengarahkan prosedur untuk membantu organisasi lebih efektif. Pembelajaran organisasi dapat dipahami sebagai suatu proses dan OLC dibentuk oleh karakteristik organisasi yang memungkinkan organisasi untuk belajar.

Fungsi dalam pembelajaran organisasi ialah meningkatkan level sains dalam organisasi dan memperoleh keunggulan kompetitif secara permanen, yaitu kekuatan belajar lebih cepat daripada pesaing adalah keunggulan kompetitif untuk organisasi. Beberapa fungsi lain dalam pembelajaran antara lain:

1. Meningkatkan kinerja: pembelajaran adalah cara paling penting untuk meningkatkan kinerja dalam jangka panjang, dan dalam waktu dekat, satu-satunya organisasi, yang dapat memanfaatkan kemampuan, komitmen, dan kapasitas pembelajaran orang di semua tingkat organisasi yang terbaik, dapat mengklaim sebagai superior (Akhavan & Jafari, 2006).
2. Pemberdayaan sumber daya manusia,
3. Kreativitas dan inovasi,
4. Pembelajaran organisasi menggunakan kepercayaan umum, pemahaman dan sains dan meningkatkan kecepatan mengubah proses menjadi organisasi pembelajaran.

Belajar adalah sumber utama keunggulan kompetitif. Belajar adalah untuk perubahan, dengan kata lain di setiap organisasi harus berubah ke evolusi dan evolusi positif harus berubah menjadi kebiasaan (Bowen, Rose, & Ware, 2006).

Secara keseluruhan dapat ditarik kesimpulan bahwa pembelajaran organisasi dapat mengarah pada peningkatan publik dan tim belajar dalam organisasi, meningkatkan kegiatan organisasi, meningkatkan perilaku individu dan kelompok dan akhirnya dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas (Sharma, 2003).

Organizational learning capability didefinisikan sebagai karakteristik atau faktor organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasi atau memungkinkan suatu organisasi untuk belajar (Chiva *et al.*, 2007).

Organizational learning capability didefinisikan sebagai karakteristik organisasi yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasi, manajerial, praktik, keterampilan atau faktor yang lainnya (misalnya, menghasilkan, memperoleh, menyebarluaskan dan mengintegrasikan informasi/pengetahuan) atau memungkinkan organisasi untuk belajar. Proses pembelajaran organisasi harus selalu dikonfigurasi dan berkembang seiring waktu untuk menemukan kembali kemampuan baru untuk mencapai keunggulan kompetitif (Gomez *et al.*, 2005 : 716).

Goh dan Richard (1997) mendefinisikan *organizational learning capability* sebagai kemampuan organisasi untuk menerapkan praktik manajemen, struktur, dan prosedur yang sesuai untuk memfasilitasi dan mendorong pembelajaran.

Kemampuan belajar organisasi (OLC), sebagai sumber keunggulan kompetitif dan kunci keberhasilan organisasi di masa yang akan datang telah menjadi subyek di beberapa penelitian (Chiva *et al.*, 2007; Hult dan Ferrell, 1997; Gomez *et al.*, 2005). Peneliti menyimpulkan bahwa OLC dapat dioperasionalkan dengan konstruk 9 dimensi yang dijelaskan di bawah ini: (Chiva *et al.*, 2007; Goh dan Richards, 1997; Gomez *et al.*, 2005).

- 1) Eksperimentasi mengacu pada tingkat kebebasan yang dimanfaatkan karyawan dalam mengejar cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan dan kebebasan untuk mengambil risiko serta sejauh mana ide-ide dan saran-saran baru dapat digunakan dan direalisasikan (Chiva *et al.*, 2007).
- 2) Pengambilan risiko dinyatakan sebagai toleransi ambiguitas, ketidakpastian, dan kesalahan. Organisasi yang berasumsi risiko dan menerima kesalahan cenderung memfasilitasi pembelajaran organisasi (Chiva *et al.*, 2007).
- 3) Keterbukaan dan interaksi dengan lingkungan eksternal mengacu sebagai tingkat hubungan dengan lingkungan eksternal dan iklim keterbukaan yang mendorong ide-ide dan sudut pandang baru. Lingkungan eksternal organisasi didefinisikan sebagai faktor yang berada di luar kendali organisasi yang menentukan peluang dan risikonya. Ini melibatkan unsur-unsur industri seperti pesaing dan pemasok, sistem ekonomi, sosial budaya, politik dan hukum (Chiva *et al.*, 2007).
- 4) Dialog didefinisikan sebagai penyelidikan kolektif berkelanjutan ke dalam proses, asumsi, dan kekhususan yang membentuk pengalaman sehari-hari (Chiva *et al.*, 2007).

- 5) Pengambilan keputusan partisipatif digambarkan sebagai tingkat pengaruh yang dimiliki karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Chiva *et al.*, 2007).
- 6) Kejelasan tujuan dan misi mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki visi/misi yang jelas dari organisasi dan memahami bagaimana para karyawan dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dan pencapaiannya (Goh dan Richards, 1997).
- 7) Komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan digambarkan sebagai peran pemimpin dalam organisasi yang berhubungan dengan proses dalam membantu karyawan belajar dan memunculkan perilaku yang konsisten dengan eksperimen dan perubahan (Goh dan Richards, 1997).
- 8) Kerja tim dan pemecahan masalah kelompok mengacu pada tingkat kerja tim di dalam organisasi untuk memecahkan masalah dan menciptakan ide-ide baru dan inovatif (Goh dan Richards, 1997).
- 9) Transfer pengetahuan dan integrasi terdiri dari dua proses yang terkait erat, yang terjadi secara bersamaan dan tidak berurutan, yaitu: transfer internal dan integrasi pengetahuan. Efikasi dari dua proses ini adalah kapasitas penyerapan pengetahuan yang menggambarkan kurangnya hambatan internal yang menghambat transfer praktik terbaik dalam perusahaan (Gomez *et al.*, 2005).

4. *Organization Innovativeness (OI)*

Organization innovativeness didefinisikan sebagai "kemampuan inovatif keseluruhan organisasi untuk memperkenalkan produk baru ke pasar, atau membuka pasar baru dengan menggabungkan orientasi strategis dengan perilaku dan proses yang inovatif" (Wang & Ahmed, 2004). Inovasi organisasi adalah sebuah konstruksi multidimensi, komponen-komponen yang disebutkan di atas mungkin mengingatkan kita pada produk akhir yang merupakan inovasi itu sendiri, inovasi organisasi mencerminkan suatu pendekatan daripada suatu hasil. Salah satu definisi awal dari inovasi yang terlibat "kesediaan untuk berubah" (Hurt *et al.*, 1977). Goldsmith dan Hofacker (1991) mendefinisikan sifat inovatif sebagai sikap dan perilaku. Konseptualisasi yang diusulkan oleh Berthon *et al.* (1999) dalam (Elci, 2007) memiliki beberapa komponen seperti keterbukaan pikiran, keinginan untuk berubah dan kemampuan untuk berinovasi. Oleh karena itu, sebagai "sikap" organisasi yang secara langsung berkaitan dengan menangani dan memanfaatkan informasi yang tersedia dengan pendekatan yang terbuka, inovasi organisasi dapat dikonseptualisasikan sebagai pendekatan organisasi khusus untuk pemrosesan informasi. Dalam hal ini, praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi merupakan salah satu anteseden kemungkinan inovasi organisasi.

Perubahan, perbedaan, dan pembaruan yang dibangun dalam metode melakukan bisnis, dalam layanan dan produk untuk tujuan menciptakan nilai ekonomi dan sosial disebut sebagai inovasi. Ini adalah sarana kompetisi yang penting karena memperkuat produktivitas dan profitabilitas memberikan penetrasi ke pasar baru dan memperbesar pasar yang ada. Perekonomian, di mana perusahaan yang produktif, menguntungkan dan sangat kompetitif beroperasi, berkembang.

Akibatnya, bagi negara-negara inovasi adalah faktor paling penting yang menjamin proliferasi lapangan kerja, pertumbuhan berkelanjutan dan kesejahteraan sosial.

Wang dan Ahmed (2004) menyarankan model klasifikasi lima dimensi untuk penilaian inovasi organisasi. Kelima dimensi ini terdiri dari komponen faktor dari konstruk OI. Dimensi-dimensi ini adalah perilaku, produk, proses, pasar dan inovasi strategis.

1. *Behavioral innovativeness* ada pada level yang berbeda: individu, tim dan manajemen. Menilai inovasi perilaku tidak dapat dicapai hanya dengan memeriksa aktivitas inovatif yang santai atau sifat-sifat kreatif dari beberapa kelompok dalam organisasi. Sebaliknya, dimensi perilaku harus mencerminkan "perubahan perilaku berkelanjutan" dari organisasi menuju inovasi, yaitu komitmen perilaku.
2. *Product Innovativeness* menunjukkan kepada persepsi baru, kebaruan, orisinalitas, atau keunikan produk. Ini dapat didefinisikan sebagai meletakkan produk atau layanan baru ke pasar atau membuat kemajuan signifikan dalam konten atau dalam maksud penggunaan produk / layanan. Kemajuan tersebut mungkin dalam spesifikasi teknis, dalam komponen, dalam perangkat lunak atau dalam fitur fungsional lainnya. Inovasi produk memastikan penggunaan pengetahuan dan Teknologi baru atau mungkin didasarkan pada penggunaan kombinasi baru dari suatu informasi atau teknologi yang ada. Suatu pendekatan terhadap layanan, inovasi, dan perbedaan yang baru atau secara signifikan diubah dalam sistem penyajian dan distribusi layanan mengarah pada Inovasi Layanan. Inovasi semacam itu tidak hanya memerlukan tampilan kemampuan teknologi dan organisasi

dari perusahaan yang beroperasi di sektor jasa tetapi juga membutuhkan peningkatan keterampilan hubungan masyarakat mereka dan direstrukturisasi sesuai kondisi.

3. *Process innovativeness* mengandung pengenalan proses manufaktur yang baru, teknik manajemen baru, dan penggunaan teknologi baru yang dapat digunakan untuk memajukan proses manufaktur dan manajemen. Untuk menerapkan metode atau metode distribusi produksi baru atau diubah secara signifikan. Ini mungkin termasuk perubahan dalam teknik produksi dan distribusi, peralatan teknis atau perangkat lunak. Inovasi dalam proses bertujuan untuk mengurangi biaya produksi unit atau biaya distribusi.
4. *Market innovativeness* mewujudkan teknik atau preferensi baru yang dipegang perusahaan untuk memasuki dan mengeksploitasi pasar yang ditargetkan. Inovasi Pemasaran berarti menggunakan metode pemasaran baru yang terdiri dari perubahan besar dalam desain, pengemasan, distribusi atau penetapan harga suatu produk. Inovasi pemasaran bertujuan mengubah persyaratan pelanggan ke pasar yang baru dibuka atau ke posisi baru, tentu saja, dengan target peningkatan penjualan.
5. *Strategic innovativeness* adalah tentang "suatu rekonseptualisasi mendasar tentang bisnis itu sendiri dan pada akhirnya akan mengarahkan kepada cara yang sangat berbeda dalam memainkan permainan dalam bisnis yang ada". Inovasi strategis terjadi ketika sebuah perusahaan mengeksplorasi celah dalam posisi industri, mengejar mereka, dan kesenjangan tumbuh menjadi pasar massal baru.

Organizational learning capability mendukung *organization innovativeness* dengan meningkatkan kreativitas karyawan dan meningkatkan pengetahuan mereka. Berbagi pengetahuan dalam organisasi melalui komunikasi dan interaksi untuk menetapkan lingkungan yang sesuai dalam upaya kolektif inovasi organisasi (Gomez *et al.*, 2005). Selanjutnya, perusahaan mengadopsi pendekatan OLC dalam memanfaatkan lingkungan eksternal dan mengumpulkan informasi yang tepat waktu dan akurat dari luar perusahaan untuk mengembangkan produk baru, proses, dan teknik manajemen yang lebih baik (Akgün *et al.*, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Onağ, (2015), menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Learning Capability* signifikan terhadap *Organization Innovativeness*. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Saadat (2016) yang menyatakan bahwa kesuksesan organisasi melihat bagaimana organisasi tersebut dapat belajar untuk menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah dan berkembang.

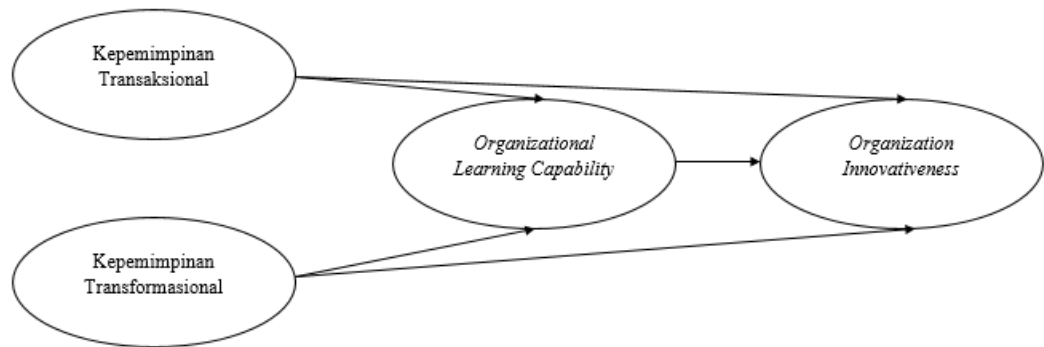
Dengan adanya penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka penulis menarik kesimpulan bahwa *organization learning capability* memiliki pengaruh terhadap *organization innovativeness*.

C. Hipotesis

- H1 : Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organization innovativeness* (OI).
- H2 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organization innovativeness* (OI).
- H3: *Organizational Learning Capability* (OLC) memiliki pengaruh positif terhadap *organization innovativeness* (OI).
- H4 : Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational Learning Capability* (OLC).
- H5 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational Learning Capability* (OLC).
- H6 : *Organizational learning capability* (OLC) memediasi antara kepemimpinan transaksional terhadap *organization innovativeness* (OI).
- H7 : *Organizational learning capability* (OLC) memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *organization innovativeness* (OI).

D. Kerangka Pemikiran

Dari penelitian-penelitian di atas muncul suatu kerangka teoritis dalam penelitian ini yang harus dilakukan pengujian berkaitan dengan variabel kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap *organization inovativeness* (OI) yang di mediasi oleh *organizational learning capability* (OLC), dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Kerangka Model Penelitian