

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Atasan Langsung terhadap Perilaku *Intrapreneur* Karyawan di PT “X”

Vicko Riswara Deinta dan Jimmy Ellya Kurniawan

Program Studi Psikologi, Universitas Ciputra

UC Town Citraland Surabaya 60219

E-mail: jimmy.eliya@ciputra.ac.id

Abstract: In this competitive era, companies are challenged to adept to and need to be competitive. To do so, they are likely to endure in the competition. Corporate entrepreneur or intrapreneurship is one of the solutions companies can apply nowadays. This study aims to describe the correlation between the transformational leadership variable and the intrapreneur behavior of the employees in companies in Surabaya. It is assumed that the transformational leadership of the immediate supervisor is directly correlated with the employee entrepreneur behavior. This study employed quantitative research approach, using two scales. These scales were the transformational leadership and intrapreneurs. The finding of this study showed that there is a significant correlation between the transformational leadership of the immediate supervisor with the intrapreneur employee behavior in the company X ($r = 0.422^{**}$; $p\text{-value} = 0.003$). The higher the transformational leadership become, the greater the intrapreneur behavior level increases.

Keywords: leadership, transformational leadership, intrapreneurship

Abstrak: Pada zaman yang kompetitif ini, perusahaan diharuskan untuk mampu menyesuaikan dan menjadi perusahaan yang memiliki daya saing untuk dapat terus bertahan. *Corporate entrepreneur* atau kewirausahaan adalah salah satu solusi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewirausahaan pada karyawan di sebuah perusahaan di Surabaya. Penelitian ini berasumsi bahwa kepemimpinan transformasional oleh atasan langsung berhubungan dengan perilaku kewirausahaan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan dua skala pengukuran; kepemimpinan transformasional dan skala *intrapreneur scale*. Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan atasan langsung dengan terhadap perilaku kewirausahaan karyawan perusahaan X ($r = 0,422^{**}$; $p\text{-value} = 0,003$). Ini berarti bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasi maka semakin tinggi pula tingkat perilaku kewirausahaan karyawan.

Kata Kunci: *kepemimpinan, kepemimpinan transformasi, kewirausahaan*

Perubahan adalah hal yang tidak bisa dihindari dan pasti terjadi di dalam kehidupan masyarakat. Perubahan terjadi di kehidupan manusia dan organisasi setiap harinya, dan untuk bertahan hidup diperlukan adaptasi dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Indonesia saat ini berada pada perkembangan ekonomi yang pesat. Banyak perusahaan baru yang bermunculan dan banyak juga perusa-

haan lama yang berjatuh. Hal tersebut terjadi karena tidak banyak perusahaan yang bisa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam dunia global. Persaingan pun semakin ketat, di mana tuntutan untuk menjadi kompeten, inovatif, dan bisa beradaptasi dengan dunia global sangat dibutuhkan. *Indeks* persaingan Indonesia menunjukkan bahwa Indonesia berada pada posisi 44 dari 139 negara di seluruh dunia

(BCC, 2011). Hal ini menunjukkan adanya peningkatan persaingan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

WEF Asia Timur yang untuk pertama kali akan diadakan di Indonesia juga menjadi salah satu bukti bahwa kekuatan ekonomi Indonesia mulai diakui oleh dunia (BCC, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia sedang berada pada tahapan perkembangan ekonomi yang cukup pesat di mata dunia.

Salah satu sektor yang memengaruhi perkembangan ekonomi Indonesia adalah properti. Darmandi (dalam Syarief, 2012) mengatakan bahwa transaksi properti di tahun 2012 mencapai 500 triliun rupiah sampai dengan 700 triliun rupiah dan akan mengalami kenaikan dua kali lipat dalam lima tahun ke depan. Ali Trangganda yang merupakan direktur dari *Indonesia Property Watch* mengatakan bahwa *booming* industri properti Indonesia yang terjadi pada tahun 2012 sampai dengan 2013 mulai menarik pengusaha-pengusaha yang sebelumnya berbisnis di sektor lain (BBC, 2011), bahkan BUMN pun mulai ikut terjun ke dalam bisnis properti. Hal serupa juga diungkapkan oleh Setyo Maharso, Ketua Persatuan *Real Estate* Indonesia (REI) yang mengatakan bahwa pada tahun 2012 jumlah anggotanya mengalami kenaikan hingga 30% menjadi sekitar 3000 pengembang properti (Nursyifani, 2012).

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa memasuki tahun 2013 persaingan di industri properti akan mengalami peningkatan, di mana setiap perusahaan akan bersaing untuk menunjukkan nilai dan keunikan yang mereka miliki agar dapat berkompetisi dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di dalam dunia industri properti khususnya di Indonesia saat ini. "Era ini sudah dikenal sebagai era di mana informasi didapatkan secara instan, perkembangan dan aplikasi teknologi yang tak pernah mati,

perubahan eksperimental, proses revolusi, dan kompetisi global" (Kuratko et al., 2011).

Corporate entrepreneurship (CE) atau *intrapreneur* adalah salah satu jawaban solusi dari cara adaptasi yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan, dan agar tetap bisa *survive* dalam berkompetisi di era perubahan ini. Giffort dan Pincot dalam Victoria (2008) mendeskripsikan *intrapreneur* sebagai *employee* yang berada di lingkungan *corporate* yang bekerja dengan *entrepreneurial mind-set*. *Intrapreneurship* merupakan ilmu yang sangat dibutuhkan dan harus dikembangkan dalam sebuah perusahaan, karena hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk terus bisa berinovasi dan berkompetisi di dunia luar. Seperti yang dikatakan oleh Morris dan Kuratko (2011) bahwa seorang yang memiliki *intrapreneurship* perlu dipertimbangkan oleh organisasi untuk menghadapi perubahan pasar, *downsizing* dalam rangka peningkatan efisiensi, mengatasi kelemahan manajemen korporasi tradisional, kompetisi global, dan eksodus karyawan bernaluri bisnis karena tingginya birokrasi dari perusahaan. Oleh karena itu, melalui *intrapreneurship* ini dapat membantu perusahaan untuk tumbuh dan berkembang dengan baik di masa depan, melalui strategi yang berbasis pada *corporate intrapreneurship*. Merupakan hal penting bagi perusahaan untuk mengajarkan dan memiliki *intrapreneurship* di dalam perusahaan dengan tujuan pengembangan perusahaan untuk ke depannya.

De Jong (2011) menjelaskan bahwa *intrapreneurship* adalah proses pengidentifikasian dan penggalan peluang-peluang oleh individu karyawan yang dapat mengembangkan organisasi melalui perilaku yang inovatif, proaktif, dan mengambil risiko. Hal ini juga diungkapkan oleh beberapa ahli lainnya bahwa, dimensi utama yang membuat mereka (*intrapreneur*) memiliki

nilai lebih dan berbeda dari karyawan biasanya, yaitu: inovatif, proaktif, dan *risk taking* (Miller & Friesen, 1982). Dimensi inovatif terdiri dari perilaku eksplorasi peluang, memunculkan ide kreatif, berupaya mengimplementasikan idenya serta mengaplikasikannya. Dimensi proaktif terdiri dari perilaku inisiatif pribadi, mengambil peran, menjual isu peluang, dan menyuarakan perubahan. Sampai saat ini masih sedikit perusahaan yang memiliki karyawan dengan karakteristik *intrapreneur* yang inovatif, proaktif, dan *risk taking*, salah satunya dapat disebabkan pemimpin yang tidak mengetahui bagaimana memimpin dan menjadi seorang pemimpin yang tepat. Seorang pemimpin harus bisa mengajarkan visi *entrepreneurial* yang dituangkan melalui tujuan dan strategi. Peran pemimpin tidak hanya menjadi pengamat yang pasif. Mereka harus turut serta terlibat dalam inovasi, dan bertugas sebagai pemain kunci dalam suatu hubungan untuk memberikan dukungan *entrepreneurial* dan strategi (Kuratko *et al.*, 2011).

Bass (1985) mengatakan bahwa seorang transformasional *leadership* adalah seorang pemimpin yang mampu menyadari *transactional needs* dari karyawan, yang kemudian mengikat mereka secara penuh dengan meningkatkan kebutuhan dasar mereka sesuai dengan Hierarki Maslow (dalam Bass, 1994). Selain itu, Bass (1994) juga menyebutkan bahwa seorang transformasional *leadership* memiliki empat nilai, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Nilai *idealized influenced* adalah pemimpin yang dapat menjadi *role model*.

Pemimpin yang dihormati dan dikagumi oleh karyawannya sehingga karyawan akan ikut melakukan identifikasi bersama pemimpin dan akan berusaha untuk meniru pemimpin mereka. Seorang pemimpin yang juga mempunyai visi

dan tujuan yang jelas dan siap untuk mengambil risiko. Nilai *inspirational motivation* adalah pemimpin yang bisa menunjukkan perilaku yang dapat memotivasi, menarik antusias, serta memberikan tantangan pada karyawannya. Pemimpin dapat menyampaikan harapan dan mendemonstrasikan komitmen terhadap *goal* dan visi kepada karyawan. Nilai *intellectual stimulation* adalah pemimpin yang ikut aktif dalam memberikan ide dan cara dalam melakukan atau menyelesaikan sesuatu. Mereka dapat menstimulasi karyawan untuk menjadi kreatif dan tidak pernah memberikan tanggapan secara terbuka mengenai kebenaran karyawan atau kritik terhadap karyawannya. Nilai *individual consideration* adalah pemimpin yang dapat memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan dari karyawannya. Pemimpin juga dapat membangun iklim yang mendukung di mana perbedaan setiap individu dihormati. Seorang pemimpin yang dapat berinteraksi dengan karyawannya dalam mendorong semangat dan menyadari permasalahan yang ada pada individu. Singkatnya, seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat membawa perubahan positif bagi perusahaan dan dapat memaksimalkan performa dan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan menciptakan hubungan relasi yang baik.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Moriano *et al.* (2014), yang berjudul "*The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship*" menunjukkan bahwa terdapat dampak positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap *intrapreneurship* dari karyawan, dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. Penelitian ini dilakukan di beberapa organisasi publik dan privat Spanyol dengan pengambilan data dari 186 karyawan.

Penelitian oleh Moriano *et al.* (2014) di atas sudah menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku *intrapreneurship* karyawan-karyawan di Spanyol. Hoofstade *et al.* (2010) menunjukkan data bahwa terdapat perbedaan budaya antara Spanyol dengan Indonesia dalam hal individualisme dan kolektivisme. Data yang didapatkan melalui survei 76 negara memperlihatkan bahwa budaya individual di Spanyol lebih baik dengan *ranking* 33 dibandingkan dengan budaya individual Indonesia yang berada pada *ranking* 70 sampai dengan 71. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa Indonesia merupakan negara dengan budaya kolektif yang lebih kuat dibandingkan Spanyol yang budaya individualnya lebih kuat.

Perbedaan budaya antara Spanyol dan Indonesia ini dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneurship* karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berorientasi pada pemenuhan kebutuhan individu sebagai motivasi untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Pada negara dengan budaya individual seperti Spanyol ditemukan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneurship* karyawan melalui penelitian yang dilakukan oleh Moriano *et al.* (2014). Hasil ini juga didukung oleh Hoofstade *et al.* (2010) yang mengatakan bahwa individu yang bekerja di negara dengan budaya individual memiliki motivasi intrinsik, senang diperhatikan secara individu, memiliki kepentingan untuk berprestasi dan berkembang secara pribadi, serta tidak terlalu berpegang pada norma dalam bekerja. Karyawan yang bekerja di budaya individual diindikasikan akan bekerja berdasarkan ketertarikan pribadi dan pekerjaan harus diorganisasi sesuai kepentingan pribadi dan kepentingan atasan, serta

dituntut untuk menjadi “*economic person*”. Hal ini dapat menjadi salah satu faktor munculnya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan individu dengan munculnya perilaku *intrapreneurship* dari karyawan.

Berbeda pada negara dengan budaya kolektif seperti Indonesia. Pada negara dengan budaya kolektif seperti Indonesia belum ditemukan hasil yang menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneur* karyawan. Hoofstade *et al.* (2010) mengatakan bahwa individu di negara dengan budaya kolektif memiliki motivasi ekstrinsik, senang diperhatikan secara kelompok, berorientasi pada kepentingan kelompok, dan berpegang pada norma. Karyawan yang bekerja di budaya kolektif diindikasikan akan bekerja hanya untuk kepentingan kelompok. Hal ini menjadi dasar pertanyaan peneliti terhadap efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneurship* karyawan di negara dengan budaya kolektif, di mana ada kemungkinan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki efektivitas yang sama jika diterapkan pada negara dengan budaya kolektif yang lebih berorientasi pada kepentingan kelompok.

Beberapa penelitian lain juga menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi karyawan dan pengambilan risiko dari karyawan yang merupakan dua dari dimensi seorang *intrapreneur*. Penelitian yang dilakukan oleh Piccolo (2005) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan pengambilan risiko dari karyawan. Hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kreativitas individu dan organisasi juga ditunjukkan oleh Gumusluoglu dan Ilsev

(2007) melalui penelitiannya yang berjudul "*Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*". Berdasarkan data-data di atas dapat diasumsikan bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *intrapreneurship* karyawan.

Namun hasil penelitian-penelitian di atas belum tentu sesuai dengan fakta yang ada di lapangan. Data yang ditunjukkan oleh PT "X" Surabaya yang merupakan salah satu perusahaan properti terbesar di Surabaya menunjukkan hal yang berbeda. Hasil survei dari *Human Resource Development* (HRD) PT "X" menunjukkan adanya kenaikan persepsi positif pada kepemimpinan perusahaan dari 88% pada tahun 2011 menjadi 94% pada tahun 2012. Namun, berbeda pada inovasi yang merupakan salah satu dimensi dari *intrapreneurship* tidak menunjukkan adanya kenaikan di tahun 2011 sampai dengan 2012, di mana nilai persentasenya tetap berada pada 94%. Dengan demikian, belum tentu persepsi yang semakin baik terhadap pimpinan dapat meningkatkan inovasi yang merupakan salah satu dimensi *intrapreneurship* pada karyawan.

Penelitian lainnya yang menunjukkan tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan yang di buat oleh Wang dan Rode (2010), di mana tidak terdapat korelasi antara kedua variabel tersebut. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional. Jadi, pada penelitian kali ini peneliti ingin melihat apakah sebenarnya ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku *intrapreneur* dari karyawan.

Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneur* karyawan? Tujuan penelitian ini

adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional pada atasan langsung terhadap perilaku *intrapreneur* karyawan. H_0 = Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional pada atasan langsung terhadap perilaku *intrapreneur* karyawan. H_1 = Ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional pada atasan langsung terhadap perilaku *intrapreneur* karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku *intrapreneur* pada karyawan.

Populasi dan Sampel

Target sampel penelitian ini adalah karyawan tetap dengan jabatan staff di tiap divisi yang terdapat di sebuah perusahaan *property* ternama di Surabaya, bukan karyawan dengan jabatan *supervisor* atau manajer. Perusahaan properti ini merupakan salah satu perusahaan yang sudah memenuhi syarat dari gaya kepemimpinan transaksional sehingga peneliti memilih perusahaan yang bersangkutan. Selain itu, peneliti juga mendapatkan data melalui *interview* dengan kepala HRD perusahaan tersebut yang menunjukkan peningkatan gaya kepemimpinan atasan dan inovasi dari karyawan. Sampel yang diambil adalah seluruh karyawan dari berbagai divisi yang bekerja di perusahaan tersebut dengan jumlah sebanyak 90 karyawan, di mana 30 karyawan digunakan dalam uji tes alat ukur dan sisanya sebanyak 49 karyawan digunakan untuk uji validitas dan *reliabilitas* sekaligus untuk pengambilan data dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan beberapa kuesioner yang tidak kembali kepada peneliti.

Oleh karena itu, populasi dalam penelitian ini adalah kurang lebih 150 orang karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan properti ternama di Surabaya, dengan sampel sebanyak 49 orang karyawan. Teknik yang digunakan oleh peneliti dalam pengambilan sampel adalah *accidental sampling*.

Skala Ukur

Pada penelitian ini digunakan dua skala ukur, yaitu skala ukur gaya kepemimpinan transformasional dan skala ukur perilaku *intrapreneur* yang akan diisi oleh setiap subjek. Skala ukur gaya kepemimpinan transformasional menggunakan adaptasi *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dibuat oleh Bass dan Avolio (1994) dengan *item* sebanyak 40 soal yang disertai adanya beberapa perubahan *item* soal. Skala ukur ini memiliki validitas yang baik di mana tidak terdapat *item* gugur, serta menunjukkan reliabilitas sebesar 0.75.

Skala ukur perilaku *intrapreneur* menggunakan alat ukur yang dibuat oleh peneliti berdasarkan tiga dimensi *intrapreneur* yang menjadi indikator dari setiap *item* soal yang ada dengan jumlah lima belas *item* soal. Skala dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Skala ukur ini memiliki validitas yang baik dengan nilai reliabilitas sebesar 0.73. Pada skala ukur ini terdapat satu *item* gugur sehingga total *item* adalah empat belas *item* soal.

Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *correlation test person product*. Jika analisis data tidak berhasil melalui uji asumsi distribusi normal maka akan digunakan *spearman rank-test*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku *intrapreneur* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan nilai korelasi sebesar 0.422** dan *p-value* < 0,05, yaitu sebesar 0.003. Selain itu, sumbangan efektif gaya kepemimpinan transformasional terhadap munculnya perilaku *intrapreneurship* pada karyawan adalah sebesar 17,81%. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa aspek *individualized consideration* memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan ketiga aspek lainnya dari gaya kepemimpinan transformasional. Pada perilaku *intrapreneur* ditemukan bahwa aspek pengambilan risiko memiliki nilai rata-rata terendah dibanding dua aspek lainnya.

Peneliti juga menemukan adanya hubungan antara aspek gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku *intrapreneur* dari subjek. Terkait adanya hubungan antara aspek gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku *intrapreneur*, peneliti melanjutkan dengan mencari tahu hubungan aspek gaya kepemimpinan transformasional dan aspek perilaku *intrapreneur*, di mana terdapat hubungan antara aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional dan aspek-aspek perilaku *intrapreneur*. Namun, salah satu aspek dari gaya kepemimpinan transformasional, yaitu *individualized consideration* menunjukkan tidak ada hubungan dengan salah satu aspek perilaku *intrapreneur*, yaitu proaktif.

Dari hasil uji korelasi menggunakan *pearson product moment* antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan *intrapreneurship* maka didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara kedua variabel dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dengan angka korelasi r di atas 0.3 dan tingkat *error* di bawah 0.1 ($r = 0.422^{**}$; *p-value* = 0.003) yang menunjukkan adanya hubungan dengan korelasi positif sehingga

hipotesis penelitian ini menjadi H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan juga bahwa semakin tinggi variabel gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi juga perilaku *intrapreneurship* yang dimiliki oleh subjek penelitian. Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah juga perilaku *intrapreneurship* yang dimiliki oleh subjek penelitian. Hal ini pun sejalan dengan salah satu penelitian terdahulu yang dilakukan di Spanyol oleh Moriano *et al.* (2014) mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan *intrapreneurship*.

Sumbangan efektif yang diberikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneurship* adalah sebesar 17,81%. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat 82,19% faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap perilaku *intrapreneurship*, misalnya motivasi individu, sosial ekonomi individu, struktur organisasi, dan budaya organisasi.

Setelah mengetahui bahwa terdapat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *intrapreneurship*, serta seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneur*. Peneliti juga melihat bagaimana hubungan aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneurship* subjek.

Aspek *idealized influence* dari gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan ada hubungan yang signifikan terhadap perilaku *intrapreneurship* dari subjek. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi $r > 0.3$ dan signifikansi $error < 0.05$ ($r = 0.403^{**}$; $p\text{-value} = 0.004$). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Musteen *et al.* (2010) yang menunjukkan adanya pengaruh *attitude* CEO terhadap inovasi dari organisasi juga mendukung hubungan aspek *idealized influence*

terhadap salah satu aspek perilaku *intrapreneurship*, yaitu inovasi. Seorang pemimpin yang memiliki *idealized influence* harus menjadi *role model* bagi para karyawannya dan memiliki karisma sehingga bisa dihormati dan menjadi panutan bagi karyawannya (Bass, 1999). Peneliti juga berasumsi saat seorang pemimpin dapat menjadi contoh bagi karyawannya dalam berperilaku proaktif dan berani mengambil risiko maka dapat memicu munculnya perilaku tersebut pada karyawan melalui pembelajaran *role model*.

Aspek *inspirational motivation* dari gaya kepemimpinan transformasional juga menunjukkan ada hubungan yang signifikan terhadap perilaku *intrapreneurship* dari subjek. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi $r > 0.3$ dan signifikansi $error < 0.05$ ($r = 0.409^{**}$; $p\text{-value} = 0.003$). Kemampuan berinovasi juga dapat muncul saat individu memiliki perasaan terlibat dalam suatu kegiatan, *ownership of*, dan memiliki rasa tanggung jawab atas inovasi dari proyek itu sendiri. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi, menarik antusias, memberikan tantangan pada karyawan, serta dapat menyampaikan harapan dan komitmen terhadap goal dan visi pada karyawan (Bass, 1999).

Aspek *intellectual stimulation* dari gaya kepemimpinan transformasional pun menunjukkan ada hubungan yang signifikan terhadap perilaku *intrapreneurship* dari subjek. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi $r > 0.3$ dan signifikansi $error < 0.05$ ($r = 0.436^{**}$; $p\text{-value} = 0.002$). Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian dari Moriano *et al.* (2014) di mana dimensi ini diindikasikan dapat menumbuhkan perilaku inovatif pada karyawan. Perilaku inovatif merupakan salah satu aspek yang harus dimiliki oleh seorang *intrapreneur*.

Aspek terakhir dari gaya kepemimpinan transformasional, yaitu *individualized consider-*

ation juga menunjukkan ada hubungan yang signifikan dengan nilai korelasi $r > 0.3$ dan signifikansi $error < 0.05$ ($r = 0.357^*$; $p\text{-value} = 0.012$). Peneliti melihat bahwa tiap aspek dari gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap perilaku *intrapreneurship* subjek. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Wong dan Ladkin (2008) yang menunjukkan adanya hubungan antara motivator dalam pekerjaan terhadap kreativitas dan pengambilan risiko pada karyawan. Kreativitas karyawan akan meningkat sehubungan dengan adanya relasi dengan motivator dalam pekerjaan. Selain itu, intrinsik motivator seperti simpatik dengan masalah pribadi dan pekerjaan, penghargaan dan pujian dari pekerjaan yang dilakukan dapat meningkatkan perilaku pengambilan risiko. Seorang pemimpin harus bisa memperhatikan kebutuhan dari karyawan dan dapat berinteraksi dengan karyawan dalam mendorong semangat, serta menyadari permasalahan yang ada pada karyawan (Bass, 1999). Pengambilan risiko dan kreativitas yang berujung pada inovasi merupakan salah satu aspek dari perilaku *intrapreneurship*.

Jika ditinjau dari hubungan aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku *intrapreneurship* maka ada hubungan yang signifikan antara keempat aspek tersebut terhadap perilaku *intrapreneurship*. Ketiga aspek gaya kepemimpinan transformasional selain *individualized consideration* memiliki nilai korelasi > 0.4 dan signifikansi $error < 0.004$ yang menunjukkan bahwa hubungan ketiga aspek terhadap perilaku *intrapreneur* adalah sangat signifikan dikarenakan nilai $p < 0.01$. Namun, pada aspek *individual consideration* menunjukkan rentang nilai korelasi dan signifikansi $error$ yang cukup jauh dibandingkan tiga aspek lainnya, yaitu $r = 0.357^*$ dan $p\text{-value} = 0.012$ yang menunjukkan hubungan yang signifi-

fikan ($p > 0.01$) terhadap perilaku *intrapreneurship*. Hal ini pun dapat dikaitkan dengan permasalahan budaya kerja Indonesia yang cenderung kolektifis atau berkelompok.

Individualized consideration merupakan aspek di mana pemimpin dapat memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan dari karyawannya. Pemimpin juga dapat membangun iklim yang mendukung di mana perbedaan setiap individu dihormati. Seorang pemimpin yang dapat berinteraksi dengan karyawannya dalam mendorong semangat dan menyadari permasalahan yang ada pada individu. Peneliti menduga bahwa budaya kerja kolektifis yang ada di Indonesia menyebabkan salah satu aspek gaya kepemimpinan transformasional yang lebih memberikan perhatian secara individu ini tidak memiliki korelasi dan signifikansi seperti ketiga aspek lainnya. Menurut Hoofstade (2010) individu pada budaya kerja kolektivistik lebih senang jika diberikan perhatian dan apresiasi secara berkelompok dibandingkan individu pada budaya kerja individualistis yang senang mendapatkan perhatian secara individu atau pribadi. Peneliti menduga bahwa aspek *individualized consideration* yang memberikan perhatian pada individu secara pribadi ini tidak terlalu disukai oleh individu di budaya kolektivistik yang kemudian menimbulkan ketidaknyamanan karena ketidakterbiasaan terhadap perhatian pribadi yang berlebihan. Hal ini peneliti asumsikan sebagai alasan mengapa pada aspek *individualized consideration* terdapat perbedaan tingkat $error$ dan nilai korelasi dibanding tiga aspek lainnya.

Salah satu perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Moriano *et al.* (2014) adalah perbedaan budaya kerja di mana Spanyol memiliki budaya kerja individual dan Indonesia memiliki budaya kerja kolektif atau berkelompok. Pertanyaan peneliti me-

ngenai efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *intrapreneurship* di negara dengan budaya kerja kolektif seperti Indonesia pun sudah terjawab dengan hasil yang menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku *intrapreneurship* karyawan di PT X. Namun, berdasarkan dari hasil uji korelasi aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional dan *intrapreneurship* dapat dilihat bahwa terdapat nilai *error* dan nilai korelasi dengan rentang berbeda dari *individualized consideration* dibandingkan tiga aspek lainnya.

Berdasarkan dari hasil uji rata-rata dari tiap aspek gaya kepemimpinan transformasional dan *intrapreneurship* ditemukan bahwa terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan di dalam PT "X". Pada gaya kepemimpinan transformasional aspek dengan rata-rata tertinggi dimiliki oleh aspek *inspirational motivation* dengan nilai rata-rata 30,67, sementara nilai rata-rata tertinggi kedua dimiliki oleh aspek *idealized influence* dan *intellectual stimulation* dengan nilai rata-rata 30,53, sedangkan aspek *individualized consideration* memiliki nilai rata-rata terendah dengan nilai 30,12. Berdasarkan dari data di atas dapat dilihat bahwa tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata yang cukup jauh antara keempat aspek gaya kepemimpinan transformasional. Namun, peneliti melihat bahwa atasan langsung di PT "X" perlu memberikan perhatian secara individu secara lebih aktif terhadap karyawannya dikarenakan nilai rata-rata aspek *individualized consideration* di bawah nilai 30,5 berbeda dibandingkan tiga aspek lainnya yang memiliki nilai rata-rata di atas 30,5.

Pada aspek *intrapreneurship* peneliti menemukan bahwa terdapat perbedaan nilai rata-rata yang cukup jauh antara aspek pengambilan risiko dengan nilai rata-rata 11,69 dan dua

aspek lainnya, yaitu inovatif dan proaktif dengan nilai rata-rata 14,06 dan 14,26. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pengambilan risiko karyawan di PT "X" masih perlu ditingkatkan lagi oleh perusahaan dan atasan langsung yang bersangkutan, di mana aspek pengambilan risiko merupakan aspek dengan nilai rata-rata terendah dibandingkan dua aspek lainnya.

Berdasarkan dari nilai rata-rata aspek gaya kepemimpinan transformasional dan *intrapreneurship* peneliti menemukan gambaran mengenai perusahaan terkait gaya kepemimpinan transformasional dan *intrapreneurship* di PT "X". Pertama, perusahaan dan atasan langsung perlu meningkatkan aspek *individualized consideration* di dalam memimpin karyawannya. Kedua, perusahaan dan atasan langsung perlu untuk mengajak karyawannya untuk membangun dan meningkatkan perilaku pengambilan risiko di dalam bekerja demi kepentingan kemajuan perusahaan.

Pada awal penelitian sempat diungkapkan bahwa terdapat suatu fenomena di PT.X di mana pada saat terjadi peningkatan persepsi positif terhadap pemimpin tidak diikuti dengan adanya peningkatan terhadap inovasi karyawan melainkan tetap berada pada angka 90%. Hal ini menurut peneliti terjadi dikarenakan tingkat inovasi karyawan di PT "X" yang memang sudah berada pada kategori tinggi sehingga tidak mengalami kenaikan, di mana inovasi tidak dikembangkan sehingga tetap berada pada angka 90%. Hasil dari penelitian ini pun yang menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi karyawan memperkuat asumsi peneliti di mana hal tersebutlah yang membuat inovasi karyawan di PT "X" menjadi tetap pada kategori tinggi dengan angka 90%, bukan sebaliknya mengalami penurunan yang dapat ditunjukkan dengan angka inovasi di bawah 90%.

Hubungan Aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Aspek Perilaku *Intrapreneur*

Peneliti menemukan bahwa terdapat hubungan korelasi antara tiap aspek gaya kepemimpinan transformasional dan tiap aspek perilaku *intrapreneur*. Berdasarkan dari data yang didapatkan dari uji korelasi aspek gaya kepemimpinan transformasional dan aspek perilaku *intrapreneur* ini dapat dilihat gambaran keadaan di PT "X" jika dilihat dari gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku *intrapreneur*. Peneliti juga menemukan beberapa aspek gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki hubungan korelasi dengan aspek perilaku *intrapreneur* yang belum dijelaskan pada diagram hubungan yang terdapat pada kajian pustaka penelitian ini.

Pada aspek *idealized influence* dari gaya kepemimpinan transformasional didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan terhadap aspek inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko dari perilaku *intrapreneur*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi $r > 0.3$ dan tingkat signifikansi *error* < 0.5 antara aspek *idealized influence* dan aspek inovatif ($r = 0.324^*$; $p\text{-value} = 0.023$), aspek *idealized influence* dan aspek proaktif ($r = 0.333^*$; $p\text{-value} = 0.019$), serta aspek *idealized influence* dan aspek pengambilan risiko ($r = 0.442^{**}$; $p\text{-value} = 0.001$).

Pada aspek *inspirational motivation* dari gaya kepemimpinan transformasional didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan terhadap aspek inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko dari perilaku *intrapreneur*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi $r > 0.3$ dan tingkat signifikansi *error* < 0.05 antara aspek *inspirational motivation* dan aspek inovatif ($r = 0.303^*$; $p\text{-value} = 0.034$), aspek *inspirational motivation* dan aspek proaktif ($r = 0.336^*$; $p\text{-value} = 0.018$), serta aspek *inspirational mo-*

tivation dan aspek pengambilan risiko ($r = 0.479^{**}$; $p\text{-value} = 0.000$).

Pada aspek *intellectual stimulation* dari gaya kepemimpinan transformasional didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan terhadap aspek inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko dari perilaku *intrapreneur*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi $r > 0.3$ dan tingkat signifikansi *error* < 0.05 antara aspek *intellectual stimulation* dan aspek inovatif ($r = 0.334^*$; $p\text{-value} = 0.019$), aspek *intellectual stimulation* dan aspek proaktif ($r = 0.413^{**}$; $p\text{-value} = 0.003$), serta aspek *intellectual stimulation* dan aspek pengambilan risiko ($r = 0.436^{**}$; $p\text{-value} = 0.002$).

Pada aspek *individualized consideration* dari gaya kepemimpinan transformasional didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan terhadap aspek inovatif dan pengambilan risiko dari perilaku *intrapreneur*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi $r > 0.3$ dan tingkat signifikansi *error* < 0.05 antara aspek *individualized consideration* dan aspek inovatif ($r = 0.308^*$; $p\text{-value} = 0.031$), serta aspek *individualized consideration* dan aspek pengambilan risiko ($r = 0.388^{**}$; $p\text{-value} = 0.006$).

KESIMPULAN

Berikut ini adalah kesimpulan yang peneliti dapatkan dari penelitian ini.

- Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional pada atasan langsung terhadap perilaku *intrapreneur* karyawan di PT "X".
- Gaya kepemimpinan transformasional memiliki sumbangan sebesar 17,81% terhadap perilaku *intrapreneur*. Hal ini menunjukkan masih terdapat 82,19% faktor lain yang memengaruhi perilaku *intrapreneur*.

- Setiap aspek dari gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap perilaku *intrapreneur* karyawan di PT "X".
- Faktor usia, status, tingkat pendidikan, dan masa kerja memengaruhi tingkat perilaku *intrapreneur* pada subjek. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perbedaan persentase pada kategori di setiap data demografi yang didapatkan melalui tabulasi silang antara data demografi dan perilaku *intrapreneur*.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. *Academic of Management*, 12 (4): 756–757.
- Bass, B.M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformasional Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1): 9–32.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publications, Inc.
- BCC. 2011. *Indeks Persaingan Indonesia Naik*. (Online), (http://www.bbc.co.uk/indonesia/dunia/2011/06/110602_indonesiacompetitive.sht ml), diakses 17 Februari 2012.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S. & Wu, C. 2011. Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants. *EIM Research Report*, 11: 13.
- De Paul, & Victoria, C. 2008. *Creating the Intrapreneur*. Auatin, Texas: Synergy Books.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. 2009. Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research* 62: 461–47.
- Hoofstade, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. 2010. *Cultural and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. United States: McGrawHill, Inc.
- Kuratko, D.F., Morris, M.H. & Covin, J.G. 2011. *Corporate Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Miller, D., & Friesen, P.H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1–25.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. & Mangin, J.P.L. 2014. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 (1): 103–119.
- Musteen, M., Barker, V.L. & Baeten, V.L. 2010. The influence of CEO tenure and attitude toward change on organizational approaches to innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46 (3): 360–387.
- Nursyifani, B.C.A. 2012. *Bisnis Properti. Pengembangan BUMN Ikut Ramaikan, Persaingan Kian Ketat*. (Online), (<http://archive.bisnis.com/articles/bisnis-properti-pengembangan-bumn-ikut-ramaikanpersaingan-kian-ketat>), diakses 17 Februari 2012.
- Syarief, D. 2012. *Omzet Properti Indonesia 2012 Capai Rp700 Triliun*. (Online), (<http://www.bisnis.com/m/omzet-properti-indonesia-2012-capai-rp700-triliun>), diakses 17 Februari 2012.

- Piccolo, R. F. 2005. Transformational Leadership and Follower Risk Behavior: An Examination of Framing and Issue Interpretation. Disertasi tidak diterbitkan. University of Florida.
- Wang, P. & Rode, J.C. 2010. Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate. *Human Relations*, 63 (8): 1105–1128.
- Wong, S. C. K. & Ladkin, A. 2008. Exploring the Relationship between Employee Creativity and Job-Related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3): 426–437.